

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh investičního záměru rozšíření a modernizace výroby
strojírenského podniku

Investment intention of production expansion and modernization
in an engineering company

Student:

Markéta Urbischová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Urbischová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh investičního záměru rozšíření a modernizace výroby
strojírenského podniku**
**Investment Intention of Production Expansion and Modernization in an
Engineering Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza a návrh investičního záměru
 5. Návrhy a doporučení provedení podniku
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
PIKE, R., B. NEALE and P. LINSLEY. *Corporate finance and investment: decisions and strategies*. 7th ed. New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2012. ISBN 9780273763468.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247 5534-2.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

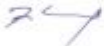
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Návrh investičního záměru rozšíření a modernizace výroby strojírenského podniku vypracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Miroslava Hučky, CSc., a uvedla do seznamu literatury všechny použité odborné a literární zdroje.

V Ostravě dne 1. 6. 2017



Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc., za jeho ochotu a odborné rady, kterými přispěl k vypracování diplomové práce, a vedení podniku za spolupráci a poskytnuté informace.

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	7
2.1	Proces přípravy a realizace investičního projektu	7
2.1.1	Fáze života projektu	7
2.2	Technicko-ekonomická studie.....	12
2.2.1	Analýza trhu a marketingová strategie	12
2.2.2	Velikost výrobní jednotky	16
2.2.3	Materiálové vstupy a energie.....	16
2.2.4	Umístění výrobní jednotky	17
2.2.5	Technologie a výrobní zařízení	18
2.2.6	Pracovní síly (lidské zdroje)	18
2.2.7	Plán realizace projektu	18
2.3	Finanční analýza a hodnocení projektu	19
2.3.1	Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti	19
2.3.2	Peněžní toky	21
2.3.3	Diskontní sazba.....	22
2.3.4	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	22
2.3.5	Hodnota přidaná trhem (MVA)	23
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	24
3.1	Předmět podnikání.....	24
3.1.1	Současná marketingová strategie	24
3.1.2	Definice strategických (dlouhodobých) cílů	25
3.2	Organizační struktura a personální vybavení	25
3.2.1	Organizační struktura	25
3.2.2	Personální řízení	27
3.3	Vývoj hospodářské situace	28
3.4	Technická vybavenost	38
3.4.1	Technické vybavení	38
3.5	Důvod rozšíření a modernizace výroby.....	40
4	ANALÝZA A NÁVRH INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU	42
4.1	Charakteristika předmětu investičního záměru	42
4.2	Materiálové vstupy a energie	43
4.3	Umístění výrobní jednotky	44
4.4	Technologie a výrobní zařízení	45
4.5	Lidské zdroje	45
4.6	Organizace a řízení	47
4.7	Plán realizace projektu	47
4.7.1	Úkoly potřebné zabezpečit.....	48
4.7.2	Termíny k dokončení jednotlivých aktivit	48
4.7.3	Zdroje finančních prostředků	51
4.7.4	Kritické oblasti projektu	51
4.8	Finanční analýza projektu	52
4.8.1	Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti	52
4.8.2	Peněžní toky	55
4.8.3	Diskontní sazba.....	57
4.8.4	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	57
4.8.5	Hodnota přidaná trhem (MVA)	57
4.9	Rizika projektu	57

4.10 Závěrečné zhodnocení	58
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ PODNIKU	59
6. ZÁVĚR	62
Seznam použité literatury	64
Seznam tabulek	66
Seznam zkratek.....	67
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	68
Seznam příloh	1
Příloha 1. Vizualizace projektu	1
Přílohy	1
Příloha 1. Vizualizace projektu	1

1 ÚVOD

Situace v dnešním podnikatelském světě, kde je mnoho stálých a potenciálních konkurentů, vede k tomu, že je nutno neustále přemýšlet o budoucím vývoji podniku. Pokud vedení podniku neuvažuje o změně k lepšímu a je averzní vůči novým technologiím, novým metodám výroby, nemůže čekat, že se jeho podnik na trhu udrží dlouho. Existuje mnoho tržních hráčů, kteří se rychle chopí šance a využijí jí. Ne nadarmo se říká, že kdo neinovuje, zemře.

Důležitým podkladem pro představu, jak postupovat dále do budoucna, je podnikatelský záměr. Ten představuje často velmi dobré vodítko. Společnosti, které si dají tu práci na jeho vypracování, mají polovinu úspěchu za sebou. V průběhu činnosti podniku lze srovnáním s původním podnikatelským záměrem kontrolovat neúspěch, nebo mu dokonce úplně zamezit. Současně poskytuje vyhodnocení celkové aktivity firmy a slouží také jako podklad pro finanční sektory v případě žádosti o bankovní úvěr. V takové situaci bude kladen velký důraz na správné zpracování, protože podnik si bude muset najít vhodného investora v případě přijetí investičního plánu.

Problémem, kterým se zabývá tato diplomová práce, je, jakým způsobem by firma posílila konkurenční postavení na trhu formou adekvátního rozšíření výroby. Dílčí otázky, na které tato práce hledá odpověď, jsou:

1. Jakou cestu zvolit pro rozšíření výrobních kapacit?
2. Je efektivní vybudovat nové výrobní prostory v podmínkách značné zadluženosti podniku z předchozího investičního projektu?
3. Nebylo by dostačující zlepšit využití stávajících kapacit zavedením vícesměnného provozu doplněním nových zaměstnanců?

Roku 2015 dokončila firma výstavbu výrobní haly, ale kapacitně je stále zaplněná na více než 100 %. Současná situace není ideální. Podnik sídlí v Opavě, kde není příjezdová cesta pro velké nákladní vozy vůbec přívětivá. Vede sem úzká cesta mezi panelákovými domy. Manipulace s nákladem je proto velmi obtížná, jelikož se musí řídit doprava na hlavní ulici Mařádkové. Také je nutné zajistit jeřáb pro naložení hotových výrobků. Celá tato stresující situace si žádá větší otevřený prostor pro volnější pohyb vozidel.

Společnost ABC, s. r. o., je stále poměrně dosti zadlužená z předchozího investičního projektu. Bude proto nutné zvážit všechna rizika spojená s dalším zadlužením a schopností splácet. Množství zakázek, které podnik získává, je větší než kapacita, která v podniku

existuje. Místo investování do vybudování nových prostor by stálo za úvahu zvýšení množství pracovních směn. Na základě zjištěných informací o podniku a jeho okolí budou navržena doporučení, jakým způsobem by se dal vyřešit stávající problém společnosti.

Cílem je také vytvořit návrh investičního projektu pro strojírenskou firmu ABC, s. r. o. (společnost si nepřála, aby v této práci byla uveřejněna pod skutečným názvem). Tento cíl se člení do těchto dílčích cílů:

1. Vypracovat návrh investičního záměru formou technickoeconomické studie investičního projektu.
2. Provést finanční analýzu investičního projektu a specifikovat jeho možné rizika.
3. Provést závěrečné hodnocení investičního projektu a navrhnout alternativní řešení problému.

Vizí do budoucna je rozšíření výroby, a tak i podpora své konkurenceschopnosti na trhu. Dále by se touto investicí zefektivnila i organizace práce, tím že by se zmírnily časové ztráty zaviněné velkou vzdáleností výrobní haly v Dolních Životicích a v Opavě. Dochází zde k velkým prodlevám v přenosu informací a také v reakcích na situace, které by se daly vyřešit v okamžiku. Místo toho se často problémy odkládají na později, a tím se i hromadí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V dnešní době je velmi důležité snažit se podniky vést takovým směrem, aby byly v budoucnu schopny zabezpečit svou prosperitu a svůj rozvoj v dlouhodobém horizontu. V případě, že podnik již takový záměr má a chce se postupně posouvat dále kupředu, musí znát jednotlivé důležité body k dosažení správně sestavené přípravy a následné samotné realizace projektu. Zlepšování podnikových procesů je inspirováno autorkou Svozilovou a dalšími.

Investiční rozhodování se řadí mezi nejvýznamnější jev, o kterém firmy musejí rozhodovat. Je velmi důležité se řádně připravit na to, zda bude firmou daný projekt odmítnut, či přijat. S rostoucím rozsahem projektů roste také větší dopad nejen na samotnou firmu, ale také na její okolí. Jejich úspěšnost může výrazně ovlivnit prosperitu podniku. Naopak jejich neúspěch může vést k nemalým problémům a v horších případech až k zániku celého podniku. Proto by investiční rozhodování mělo vždy vycházet z firemní strategie, která určuje cíle firmy a způsob, jakým budou dosaženy.

Dále uvedená teoretická východiska jsou čerpána převážně z publikací českých autorů. Inspirativně byl pro komparaci přístupů využit jeden zahraniční pramen z anglosaské provincie.

2.1 Proces přípravy a realizace investičního projektu

Proces přípravy hraje významnou roli pro realizaci investičního projektu. Je zapotřebí důkladně stanovit jednotlivé fáze projektu a podrobně je charakterizovat.

2.1.1 Fáze života projektu

Fáze života projektu představuje už vlastní přípravu a realizaci projektů. Jedná se o identifikaci základní myšlenky projektu, a nakonec jeho ukončení a likvidaci. Sestavování projektů může být podle autorů Fotra a Součka rozděleno do čtyř fází:

- *předinvestiční,*
- *investiční,*
- *provozní (operační),*
- *ukončení provozu a likvidace.* ^[1]

Pro úspěšnost projektu je důležitá každá z těchto fází. Zvýšenou pozornost ale vyžaduje předinvestiční fáze. Zde úspěch či neúspěch závisí na veškerých informacích:

technicko-technologické, ekonomické a finanční povahy a také na informacích z marketingových průzkumů. Aby se získaly důležité informace, zpracovává se technicko-ekonomická studie. Často je toto zpracování podkladů velmi drahé, to by však od řádného vypracování studie nemělo odradit, neboť se díky tomu dá předejít mnoha velkým ztrátám.

2.1.1.1 Předinvestiční fáze

Tato fáze dle Fotra a Součka je často členěna do tří etap, které tvoří:

- *identifikace podnikatelských příležitostí,*
- *předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,*
- *hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.* ^[1]

Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity study) – neustálé sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Aktuální poptávka po určitých produktech a službách, odhalení zdrojů surovin, objevení nových výrobků a technologií. Cílem opportunity study je zpracování informací tak, aby bylo možné posoudit, zda je projekt nadějný. Tato studie by měla být stručná, poměrně nenákladná, s využitím agregovaných informací a odhadů.

Předběžné technicko-ekonomické studie (pre-feasibility study) – slouží jako základ finálního rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu. Tato studie často bývá spojována s vysokými náklady a časovou náročností. Cílem je určit, zda:

- byly vyšetřeny a posouzeny možné varianty projektu,
- je náplň a povaha projektu vhodná pro detailní analýzu,
- neobsahuje určité závažné aspekty, které by vyžadovaly podrobné šetření, jako jsou další marketingové výzkumy, laboratorní testy a poloprovozní ověřování,
- je projekt dostatečně atraktivní pro investory,
- je podnikatelská příležitost slibná a není potřeba dalších dodatečných informací pro rozhodnutí o realizaci,
- je ošetřena stránka životního prostředí v dané lokalitě a potenciální dopady.

Struktura a náplň předběžné technicko-ekonomické studie:

- *strategie firmy a rozsah projektu,*
- *marketingová strategie,*
- *základní suroviny a materiály,*

- *umístění projektu a předpokládaný vliv na životní prostředí,*
- *technologický proces a výrobní zařízení,*
- *pracovníci a mzdové náklady,*
- *organizační uspořádání,*
- *plán realizace projektu a jeho rozpočet.^[1]*

Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study) – studie poskytuje veškeré podklady pro rozhodnutí o investování. Zde je třeba formulovat základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky. Požadavky se týkají zejména životního prostředí. Výsledkem pak je formulace všech cílů projektu a jeho základních charakteristik. Zahrnuje marketingovou strategii, možný podíl na trhu, velikost výrobní jednotky, umístění, základní potřebné suroviny a materiály, technologie a výrobní zařízení, zhodnocení životního prostředí dle potřeby.

Hodnotící zpráva (appraisal report) – základní podklad hodnocení projektu pro investiční instituce.

2.1.1.2 Investiční fáze

Tato část zahrnuje větší počet činností tvořících náplň samotné realizace projektu. Podle autorů Fotra a Součka základem pro zahájení, je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci. Jedná se zejména o zajištění financování, vytvoření projektového týmu, získání nezbytných pozemků pro realizaci projektů a uzavření potřebných smluv. Investiční fáze obsahuje jednotlivé etapy:

- *zpracování zadání stavby,*
- *zpracování úvodní projektové dokumentace,*
- *zpracování realizační projektové dokumentace,*
- *realizace výstavby,*
- *příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz,*
- *aktualizace dokumentace a systémů.^[1]*

Zadání stavby – definuje důvody vzniku, souvislosti, cíle a rozsah projektu. Jde o specifikaci všech základních informací požadovaných pro návrh a realizaci projektu spojenou s potřebou surovin, produktů, výrobních, obslužných a jiných kapacit. Dále popisuje

požadavky na energie a pomocné látky, definuje omezující podmínky a aplikované standardy.

Zadání stavby zahrnuje tyto informace:

- *technická koncepce projektu a kapacitní požadavky,*
- *předběžně zvolená technologická řešení,*
- *suroviny a produkty,*
- *kvalitativní požadavky,*
- *spotřeby energií a jejich dostupnost,*
- *umístění a velikost dostupných lokalit,*
- *zjednodušené technologické schéma,*
- *dopady z pohledu ochrany zdraví, bezpečnosti práce a životního prostředí,*
- *klimatické a jiné lokální podmínky,*
- *aplikovatelné standardy a legislativní požadavky,*
- *návrh prováděcího plánu,*
- *ostatní požadavky specifické pro projekt,*
- *koncepce řízení a zabezpečení procesu,*
- *odhad nákladů (s přesností ± 20 až 30 % pro základní výrobní jednotku a ± 30 až 50 % pro vyvolané a pomocné investice).^[3]*

Úvodní projektová dokumentace (včetně vyhodnocení dopadů na životní prostředí)
projektu pro územní rozhodnutí, resp. stavební povolení – podrobnější zpracování pro zpřesnění odhadu nákladů, určené pro konečné schválení projektu, získání územního rozhodnutí a stavebního povolení. Poskytuje všechny požadované informace umožňující pokračovat v detailním rozpracování projektu do stupně realizační dokumentace. Obsahuje dvě složky:

- dokumentaci pro územní rozhodnutí s rozšířenou technologickou částí,
- dokumentaci pro stavební povolení s rozšířenou technologickou částí.

Realizační projektová dokumentace – probíhají inženýrské výpočty, výkresy a dokumentace pro výstavbu.

Realizace výstavby – v této fázi dochází k objednávání materiálu pro montáž, staveniště je již připraveno, předáno dodavateli a probíhá samotná montáž. Po dokončení montáže se výrobní zařízení testuje. Konec realizace je definován ukončením montáže. Realizace výstavby zahrnuje tyto činnosti:

- *nákup zařízení a materiálů a dodání na staveniště, montáž a instalace na staveništi,*
- *inspekce a testování zařízení po montáži,*
- *dohled a dozor nad realizací,*
- *příprava dokumentů,*
- *školení všech zainteresovaných pracovníků,*
- *vypracování zprávy o výstavbě,*
- *příprava zprávy o výstavbě,*
- *příprava dokumentace skutečného stavu po výstavbě. [3]*

Příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz – testování a uvedení do provozu. Po úspěšném zkušebním provozu vlastník přejímá zařízení pro normální provoz. Cílem je zajistit činnost všech činností vztahujících se k přípravě uvedení do provozu a vlastnímu uvedení do provozu. Činnosti spojené s dokončením a převzetím projektu jsou:

- *žádost o prozatímní užívání stavby ke zkušebnímu provozu,*
- *havarijní cvičení,*
- *závěrečné kontroly,*
- *naplnění procesním materiálem,*
- *zkoušky těsnosti,*
- *příprava k provozu,*
- *finální testy zařízení,*
- *uvedení zařízení na projektované provozní podmínky,*
- *rozsáhlý dohled a sledování,*
- *výroba produktů dle specifikací,*
- *provedení zkušebního provozu za reprezentativních podmínek,*
- *konečné převzetí zařízení vlastníkem od zhotovitele, resp. kontraktora.*

Aktualizace dokumentace a systémů – úprava technické dokumentace a příslušné normy společnosti. Zohledňují skutečný stav změn po realizaci projektu. [3]

2.1.1.3 Provozní fáze

Krátkodobý pohled – uvádí projekt do provozu. Mohou zde vznikat určité komplikace z důvodu nezvládnutí technologického procesu. Většinou tyto problémy vznikají v realizační fázi.

Dlouhodobý pohled – týká se celkové strategie. Problémy vznikají, jestliže se zvolená strategie i základní předpoklady ukázaly jako falešné.

2.1.1.4 Ukončení provozu a likvidace

Závěrečná fáze života projektu. Zde dochází k příjmům z likvidovaného majetku a zároveň k nákladům spojeným s jeho likvidací. Likvidační fáze zahrnuje činnosti, jako jsou demontáž zařízení a jeho likvidace, sanace lokality, prodej veškerých nepotřebných zásob.

2.2 Technicko-ekonomická studie

Technicko-ekonomická studie detailně rozpracovává technické, ekonomické, manažerské a jiné aspekty projektu. Hlavní přínos této studie spočívá v poskytnutí informací, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu a následné rozhodnutí o tom, zda bude projekt přijat a realizován, či zamítnut. Její náplň by měla obsahovat:

- *analýzu trhu a marketingovou strategii,*
- *popis technologie a velikost výrobní jednotky,*
- *materiálové vstupy a energie,*
- *umístění výrobní jednotky,*
- *pracovní síly (lidské zdroje),*
- *organizaci a řízení,*
- *finanční analýzu a hodnocení,*
- *analýzu rizik,*
- *plán realizace.* ^[3]

2.2.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Základním cílem jakéhokoliv projektu je buďto využít disponibilní zdroje, nebo uspokojit existující a potenciální poptávku. Zde je při rozhodování důležitá klíčová analýza trhu. Díky ní dojde k poznání trhu, jeho analýze, prognóze budoucí poptávky a upřesnění konkurenční situace. Z nasbíraných dat lze koncipovat také marketingovou strategii projektu.

Celková strategie projektu se dá dle autorky Blažkové rozčlenit na jednotlivé fáze:

- *analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy (zahrnuje analýzu a hodnocení zdrojů, výrobního programu firmy, finanční a ekonomické situace aj.),*

- *analýza a hodnocení podnikatelského okolí (ekonomického, technologického, finančního, mezinárodněpolitického), včetně analýzy trhu,*
- *stanovení strategických cílů,*
- *tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných i slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí,*
- *volba strategie určené k realizaci.* ^[6]

MARKETINGOVÝ VÝZKUM (*Analýza trhu a poptávky*) – získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. Zahrnuje faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.

- **Stanovení cílového trhu projektu** – definice trhu (skupina zákazníků, regionů), charakteristika produktů (kvalita, design, balení, poprodejní služby, záruční podmínky), cenové úrovně, podpora prodeje, distribuční kanály, charakteristika producentů (typy firem a jejich heterogenita) a zákazníků, využití výrobních kapacit, struktura distribuce, základní formy konkurence (kvalita, sortiment, reklama, cena, dodací podmínky).
- **Analýza zákazníků** – Co se nakupuje na trhu? Proč se to kupuje? Jaké jsou motivy zákazníků? Kdo jsou kupující?
- **Definice segmentu trhu** – analýza trhu jako celku nebo podle jednotlivých segmentů.
- **Analýza tržní konkurence** – současní, potenciální, budoucí konkurenti a substituční výrobky či služby. Je důležité specifikovat rozhodující konkurenty na jednotlivých segmentech trhu a jejich sílu.
- **Analýza distribučních kanálů** – kanály spojující výrobce a konečného spotřebitele. Jedná se o velkoobchody, maloobchody a přímou distribuci k zákazníkům, nebo jejich kombinaci.
- **Analýza oboru** – na základě charakteru projektu. Zde se posuzuje životní cyklus oboru a určí se, ve které fázi životního cyklu se obor nachází. Další významnou složkou je hodnocení intenzity konkurence v oboru.
- **Stanovení budoucí poptávky** – závěrečná a zároveň nejdůležitější a nejobtížnější fáze marketingového výzkumu. Nejdříve se sestaví detailní odhad skutečného celkového objemu trhu a odhad tržního potenciálu.

NÁSTIN STRATEGIE PROJEKTU (FIRMY) – dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu tvoří výsledky marketingového výzkumu. Pokud ale jde o firmu již existující, lze se opřít také o výsledky analýz a hodnocení firmy, znalost silných a slabých stránek. Základními prvky strategie projektu jsou:

- *geografická strategie* – stanovení realistické konkurenční pozice (současní a budoucí zákazníci),
- *strategie z hlediska tržního podílu* – stanovení tržní pozice neboli tržního podílu, kterého se podnik snaží dosáhnout (strategie nákladového prvenství, strategie diferenciací, strategie tržního výklenku),
- *strategie z hlediska vazby výrobek – trh* – značné zastoupení má zde marketingová strategie (strategie penetrace, strategie rozvoje produktů, strategie rozvoje trhů, strategie diverzifikace),
- *marketingová strategie* – zvýšení prodeje pomocí potlačení konkurence při stabilní či klesající celkové poptávce, nebo expanze trhu se zachováním tržního podílu (strategie zaměřená na konkurenci, strategie tržní expanze).

MARKETINGOVÝ MIX – základ je tvořen výrobkem, cenou, podporou prodeje a distribucí.

- Výrobek a výrobková politika – Bude lepší se soustředit na jediný produkt, nebo vyrábět více odlišných produktů? Je důležité stanovit také **šíři a hloubku sortimentu, návrh výrobku** (vyrobení prototypu a jeho testování), **způsob balení, servisní a prodejní služby, záruční podmínky**.
- Cena a cenová politika – je potřeba zvážit výši nákladů na jednotku produkce, cenovou politiku rozhodujících konkurentů, cenovou elasticitu, slevy v maloobchodě a velkoobchodě, dealerské odměny, obecně přijímanou politiku rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek.
- Podpora prodeje – zde přichází v úvahu reklama a propagace, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží.
- Distribuční kanály – hlavním kanálem je nejčastěji velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům.

MARKETINGOVÉ NÁKLADY A VÝNOSY PROJEKTU – odhad marketingových nákladů a zároveň odhad očekávaných výnosů, objemu prodeje. Sem spadají také faktory rizika. ^[6]

2.2.2 Velikost výrobní jednotky

V tomto výrobním programu se determinují jednotlivé vyráběné produkty a jejich objemy v určitém časovém období. Vytváří základní vstupy pro stanovení velikosti výrobní jednotky. Existují faktory, které omezují podnikové rozhodování. Mezi faktory ovlivňující dolní mez velikosti podnikové kapacity patří zejména minimální ekonomická velikost, která se uplatňuje hlavně ve výrobních oborech. Tvrzení podle autorky Ručkové: *Pokud je dolní mez velikosti výrobní jednotky odvozená od její minimální ekonomické velikosti, pak horní mez této velikosti ovlivňují především zdrojová omezení a omezení trhu. Základ ekonomie z rozsahu je poznatek, že růst investičních nákladů lze vyjádřit pomocí mocninné závislosti tvaru:* ^[2]

$$N_2 = N_1 \times (K_2 / K_1)^x,$$

N_2 – investiční náklady výrobní jednotky velikosti K_2 ,

N_1 – investiční náklady základní výrobní jednotky velikosti K_1 ,

x – exponent charakterizující růst nákladů v závislosti na růstu výrobní kapacity.^[2]

Hodnota exponentu x se pohybuje nejčastěji v intervalu od 0,4 do 0,9. Závisí ale zpravidla na povaze výrobní jednotky.

2.2.3 Materiálové vstupy a energie

Podle autorů Fotra a Součka nemalou pozornost je potřeba věnovat také základním materiálům a surovinám, které jsou pro výrobní program nezbytné a tvoří hlavní část výrobních nákladů. Podstatné faktory pro řízení materiálových toků jsou:

- **dostupnost** – materiál musí být vždy k dispozici během celé doby životnosti projektu,
- **substituce** – pro případ nedostupnosti daného materiálu,
- **kvalita** – je třeba neustále posuzovat kvalitu dodaného materiálu pro udržení určité úrovně výrobků. Ta se posuzuje podle určitého souboru fyzikálních a chemických vlastností,
- **vzdálenost** – ovlivňovány jsou zde náklady na dopravu, je nutno vybírat nejpříznivější způsoby transportu,
- **míra rizika** – čím vzdálenější je zdroj materiálu, tím větší nebezpečí poruch v plynulosti zásobování vzniká,

- **cenová úroveň** – je bezprostředně spjata s výrobními náklady, ovlivňuje celkovou efektivitu projektu.^[3]

2.2.4 Umístění výrobní jednotky

Zde přichází otázka umístění výrobní jednotky. Nejprve se zvažuje varianta lokalit (část povodí řeky, městská oblast). Další etapa už zahrnuje výběr nejvhodnějšího místa výstavby.

POŽADAVKY PROJEKTU NA INFRASTRUKTURU – k významným složkám infrastruktury, které je potřeba zvážit, patří:

- **doprava** – velmi důležité je stanovení požadavků na jednotlivé druhy přepravy, které jsou spojené s různými sazbami nákladů v závislosti na zvolené velikosti výrobní jednotky,
- **komunikace** – zde jsou spojeny veškeré náklady, které jsou potřeba na zajištění komunikace v místech, kde je její nedostatečná úroveň,
- **energie** – specifika požadavků na vodu v rámci kvantity i kvality, elektrickou energii, druhy paliv,
- **lidské zdroje** – dostupnost požadované pracovní síly je často rozhodující krok pro vedení podniku,
- **stavební, montážní a opravářské kapacity** – disponibilita těchto faktorů se stává velmi důležitou pro rozhodování,
- **likvidace, ukládání odpadů** – již při výběru lokality je zapotřebí brát v úvahu možnosti likvidace nebo ukládání odpadů tak, aby bylo zohledněno životní prostředí.

VLIV PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ – negativní dopady na projekt mají často charakter produkce určitých látek nežádoucích pro životní prostředí.

VOLBA UMÍSTĚNÍ – po nalezení jednotlivých variant a jejich zhodnocení je nezbytné k nim přiřadit určitá kritéria, nejčastěji ekonomická a mimoekonomická. Jsou to:

- infrastruktura,
- finanční a daňové aspekty,
- klimatické podmínky,
- ekologické požadavky.

2.2.5 Technologie a výrobní zařízení

Výběr nejvhodnější technologie se řadí mezi základní články technicko-ekonomické studie. Výběr správné technologie je ovlivňován mnoha faktory:

- **dostupnost** – kvalita základního materiálu,
- **disponibilní zdroje finančních prostředků,**
- **disponibilní technologie,**
- **kvalita vlastního vývoje a technologického know-how,**
- **legislativní podmínky a předpoklady.** ^[1]

Způsob získání technologie – pomocí přímého nákupu, získáním licence, vytvořením společného podniku, vlastním výzkumem.

2.2.6 Pracovní síly (lidské zdroje)

Podle Součka a Fotra je úspěšnost projektu úzce spjata se správným zajištěním pracovních sil s požadovanou kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. V této kapitole by měly být specifikovány tyto požadavky a následně posouzena disponibilita pracovních sil. Nedílnou součástí je i navržení odpovídajících programů na vzdělání a určení osobních nákladů včetně nákladů na výcvikové programy. Pro plánování lidských zdrojů je potřeba konkretizovat určité faktory:

- **poptávka a nabídka pracovníků,**
- **legislativní podmínky,**
- **počet pracovních dní v roce.** ^[1]

2.2.7 Plán realizace projektu

Tato fáze, realizační, začíná právě rozhodnutím o přijetí projektu. Tímto se zahajuje zpracování technické dokumentace, vyjednávají a uzavírají se kontrakty, dochází k vlastní investiční výstavbě a až na konci stojí zahájení provozu výrobní jednotky. Plán realizace projektu stanovuje:

- **aktivity (úkoly) potřebné zabezpečit,**
- **termíny k dokončení jednotlivých aktivit,**
- **zdroje neboli finanční prostředky,**
- **výsledky, ke kterým vedou jednotlivé aktivity,**

- **vztahy a závislosti aktivit,**
- **kritické oblasti projektu.**

V plánu realizace se často objevují a upřesňují investiční náklady projektu. Vytváření plánu by mělo respektovat zásady projektového řízení a využívat metody a techniky, jako jsou například metoda kritické cesty, PERT a jiné. ^[1]

2.3 Finanční analýza a hodnocení projektu

Podle autorky Dluhošové jsou finanční analýza a hodnocení projektu stěžejní pro hodnocení projektu v technicko-ekonomické studii. Poskytují základní informace při rozhodování o přijetí projektu. Dochází k posuzování variant a následnému výběru té nejlepší varianty, která bude později realizována. ^[9]

2.3.1 Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti

Přistoupení k realizaci projektu vyžaduje propočet určitých kritérií ekonomické efektivnosti. Měří se zejména výnosnost neboli návratnost zdrojů, které byly vynaloženy na realizaci projektu. Nejčastěji používaná kritéria jsou rentabilita kapitálu ve smyslu kapitálu vlastního, respektive celkového. Dále jde o dobu úhrady či dobu návratnosti, čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento.

- **Ukazatele rentability** – měří výnosnost kapitálu, který byl použit pro financování určitého projektu. Poměří zisk projektu a vložené prostředky.
 - **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return of Equity) – poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu. Vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které byly použity k financování projektu.
 - **Rentabilita celkového kapitálu, respektive rentabilita aktiv** (ROA – Return of Assets) – podíl celkového kapitálu vloženého do projektu k součtu hrubého zisku a úroků, nebo součtu zisku po zdanění a zdaněných úroků.
 - **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu** (ROI – Return of Investment) – od rentability celkového kapitálu se liší pouze tím, že jmenovatelem je dlouhodobě investovaný kapitál.

- **Účetní rentabilita projektu** – tento ukazatel se snaží odstranit nedostatky rentability vlastního a celkového kapitálu, které se stanovují pro jednotlivé roky života projektu.
- **Doba úhrady** – její definice zní jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy. Z toho vyplývá, že během doby úhrady investor obdrží zpět své vložené prostředky z projektu. Doba úhrady vychází z peněžních toků projektu (příjmy a výdaje za celou dobu životnosti projektu).
- **Kritéria založená na diskontování**
 - **Časová hodnota peněz** – čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento. Existují faktory, které působí na odlišnou hodnotu peněz, jsou to především tyto:
 - **nejistota budoucích příjmů,**
 - **inflace,**
 - **oportunitní náklady.**
 - **Čistá současná hodnota** – net present value představuje *rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu*. Lze ji definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života. Rozhodujícím faktorem realizace projektu je hodnota, kdy čistá současná hodnota je kladná. Pokud ale dojde k záporné hodnotě, projekt se zamítne. Výše čisté současné hodnoty také signalizuje výhodnost projektu. Čím vyšší hodnota, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Nulová hodnota značí neutralitu, neboť nezvyšuje, ale ani nesnižuje hodnotu podniku.
 - **Index rentability** – také je přezdíván jako index ziskovosti (profitability index). Tento index vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, které připadají na jednotku investičních nákladů přepočítaných ale na současnou hodnotu. Výpočet je tvořen z podílu současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů.
 - **Vnitřní výnosové procento** – často také jako vnitřní míra výnosnosti (internal rate of return). Toto procento vyjadřuje výnosnost (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je rovno diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Předností tohoto kritéria pro rozhodování o budoucnosti projektu je, že není potřeba znát přesně diskontní sazbu.

Nejzávažnějším nedostatkem vnitřního výnosového procenta je nabytí více hodnot. ^[9]

2.3.2 Peněžní toky

Podle autorů Srpové a Řehoře stanovení peněžních toků pro investování do projektů hraje klíčovou roli, a patří proto k nejvýznamnějším úlohám. Často se toto stanovení stává velmi obtížnou úlohou.

Peněžní tok (cash flow) tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt vytváří. V období výstavby existují pouze výdaje, hlavně na investice. Představují prostředky dlouhodobě vázané v projektu. Dalším obdobím je období provozu, kde se již generují i příjmy. Ty jsou tvořeny hlavně příjmy z prodeje produkce či služeb, podle toho, na co se projekt zaměřuje.

Investiční náklady projektu

- **Investiční náklady (výdaje)** – *souhrn všech nákladů kapitálového charakteru, které jsou třeba vynaložit na vybudování výrobní jednotky a zabezpečení jejího provozu.*
- **Náklady na pořízení dlouhodobého majetku** – náklady spojené s dlouhodobým majetkem, ať už hmotným, či nehmotným. Jedná se především o náklady na získání pozemku, stavební části, jako je potřebná příprava staveniště, stavební a inženýrské práce, výstavba budovy.

Čistý pracovní kapitál

Realizace projektu zahrnuje nejen pořizování dlouhodobého majetku, ale také vynaložení prostředků na zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek, tzn. oběžná aktiva. Tyto prostředky jsou označovány jako hrubý pracovní kapitál. Stanovení čistého pracovního kapitálu vyžaduje znalost oběžných aktiv a krátkodobých závazků projektu.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výnosy – jsou tvořeny především výnosy z tržeb za prodané produkty či služby. Dalšími položkami výnosů mohou být přírůstky zásob vlastní výroby. Jedná se o nedokončenou výrobu a hotové výrobky.

Náklady – součet jednotlivých nákladových skupin (spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, ostatní náklady).

- Spotřeba materiálu – je potřeba rozlišovat spotřebu přímého a nepřímého materiálu. Přímý materiál zahrnuje základní materiál a suroviny, jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce.
- Spotřeba energie – přímá energie přímo související s produkcí je stanovená dle počtu jednotek produkce, norem spotřeby jednotlivých druhů na jednotku anebo jejich nákupních cen. Režijní spotřeba energie je odhadována podle jednotlivých položek (elektřina, plyn, teplo).
- Služby – sem se zahrnují veškeré opravy, údržby, přepravné, nájemné a různé spoje.
- Osobní náklady – spadají sem mzdy, náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměny orgánů společnosti a ostatní osobní náklady.
- Odpisy – tvoří významnou nákladovou položku, která však není výdaj a zůstává firmě stále k dispozici.
- Ostatní náklady – tato skupina není příliš významná, ale zahrnuje daně a poplatky (silniční daň, daň z nemovitostí, ostatní daně a poplatky) a ostatní provozní náklady. ^[7]

2.3.3 Diskontní sazba

Diskontní sazba kromě peněžních toků představuje také důležitý faktor pro stanovení kritérií ekonomické efektivity investičních projektů. Určení diskontní sazby patří k základním úlohám investičního rozhodování. Pro stanovení diskontní sazby je základem diskontní sazba firem zabezpečující úhradu nákladů cizího kapitálu a odměnu vlastníkům firmy. Lze ji ale vyjádřit pomocí firemních nákladů kapitálu stanovením váženého aritmetického průměru nákladů vlastního a cizího kapitálu.

- Náklady vlastního kapitálu – můžou být chápány jako náklady oportunitní, které závisí na riziku podnikatelské činnosti firmy. Čím je riziko vyšší, tím je vyšší i požadovaná výnosnost vlastního kapitálu a nákladů.
- Náklady cizího kapitálu – zahrnují náklady veškerých úvěrů, ať už bankovních, či dodavatelských. Patří sem také půjčky, u kterých je úroková sazba. ^[7]

2.3.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (economic value added – EVA) – v poslední době se stává velmi populární, díky významnému posuzování výkonnosti podniku. Oproti ukazatelům rentability kapitálu je založena na tzv. ekonomickém zisku.

$$EVA = PHV \times (1 - S_{dp}) - n_k \times K,$$

kde PHV je provozní hospodářský výsledek,

K je investovaný kapitál,

S_{dp} je sazba daně z příjmu (% / 100),

n_k jsou vážené průměrné náklady kapitálu (firemní náklady kapitálu).

2.3.5 Hodnota přidaná trhem (MVA)

Market value added představuje rozdíl tržní hodnoty podniku a velikost celkového kapitálu. Vyjadřuje bohatství vlastníků, respektive akcionářů.

$MVA = \text{hodnota podniku} - \text{celkový investovaný kapitál}^{[9]}$

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost byla původně založena v roce 1990. Do roku 2007 se zabývala výrobou tryskacích kabin, dřevoobráběcích strojů a jejich příslušenství. Později v roce 2011 bylo vlastnictví společnosti převedeno na rodinu majitele, která dále pokračuje v podnikání, ale už v jiném zaměření. Zabývají se hlavně montáží svařovacích strojů, výrobou vakuových komor a jejich příslušenství. Sídlo firmy se nachází v menším městečku v Opavě přibližně 30 km od Ostravy. Její pobočkou je vybudovaná hala v Dolních Životicích, kde se plánuje rozšiřování výrobních prostor a výroby.

Hlavním portfoliem zůstává výroba precizních automatických strojů na principu svařování elektronovým paprskem ve vakuu a povrchové úpravy, zároveň také výroba různých dílců na základě technické dokumentace zákazníka. Podílí se na výrobě pro automobilový, letecký, lodní, vesmírný průmysl, oblast vědy a výzkumu. Momentálně je navázána spolupráce také s výzkumnými ústavy a univerzitami.

Cílem do budoucna je zabezpečit si stálého odběratele a rozšířit svou působnost dále, nejen do západní části Evropy. Dalším cílem je do pěti let vybudovat novou výrobní halu, která pomůže s nedostatkem výrobních prostor.

3.1 Předmět podnikání

Společnost ABC, s. r. o., se zabývá kompletní montáží automatických svařovacích strojů na principu elektronového paprsku, výrobou jednotlivých komponentů, vakuových komor a jejich příslušenství. Hlavním produktem svařování jsou dílce, jako např. turbodmychadla, ozubená soukolí do převodovek, vačky, ojnice, ozubená kola, ložiska, tlakové nádoby pro hydrauliku.

3.1.1 Současná marketingová strategie

Hlavní aktivitou podniku je především naplňovat požadavky a potřeby zákazníků. Proto se společnost snaží zaměřovat na určování potřeb a přání zákazníků cílových trhů a jejich uspokojování, a to dlouhodobě. Současný marketingový systém je podkladem pro průzkumné, analytické, prognostické, komunikační a rozhodovací předpoklady. Důležitou úlohou je připravit a zabezpečit výrobu a včasné doručit objednávky k zákazníkovi.

Cílem je maximální uspokojování potřeb zákazníka, který je vždy na prvním místě. Udržení vysoké kvality výrobků za každé situace. Neustálé hledání nových zákazníků a zároveň rozšiřování firemního portfolia společností, se kterými spolupracuje. S novými zákazníky je spojený rostoucí export do zahraničí.

3.1.2 Definice strategických (dlouhodobých) cílů

Tržní cíle

- úspěšné zavedení vlastního produktu na trh,
- oslovení nových zákazníků s cílem vybudovat si síť odběratelů,
- vybudování si sítě dodavatelů,
- proniknutí na nové potenciální trhy,
- vybudování internetových stránek za účelem předprodeje zboží.

Ekonomické cíle

- snížení celkové zadluženosti na 30–40 %,
- zvýšení EBIT o 5 % ročně,
- zvyšování konkurenceschopnosti firmy a jejích produktů:
 - využívání dotačních titulů z EU,
 - zvyšování efektivity v oblasti struktur a procesů vedoucích k optimalizaci nákladů.

Investiční cíle

- dostavba výrobního a administrativního pracoviště v Dolních Životicích,
- nákup a obnova strojů a metrologických zařízení.

3.2 Organizační struktura a personální vybavení

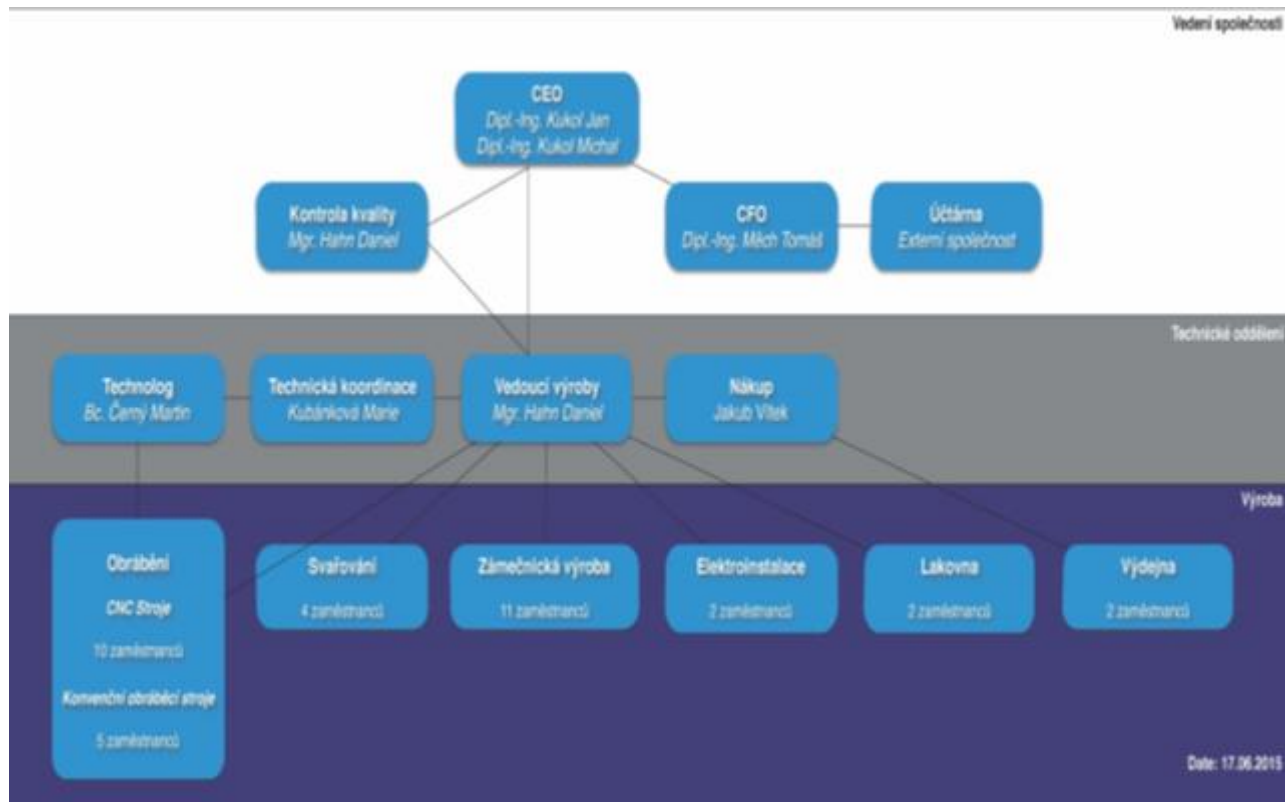
Společnost je poměrně mladá, a proto není potřeba obsáhlou organizační strukturu, která je zastoupena mnoha pracovníky. Momentálně podnik disponuje pěti hlavními oblastmi vedení v podniku. Personální vybavení je založeno na základě individuálních potřeb každého útvaru zvlášť.

3.2.1 Organizační struktura

Podnik je tvořen následujícími hlavními oblastmi. Každá z nich je zastoupena minimálně jedním pracovníkem, který se o daný útvar stará. Na vše dohlíží jednatelé společnosti, kteří si zakládají na podílení veškerých činností v podniku.

- 1- nákup a marketing,
- 2- oblast ekonomie,
- 3- výrobně-technická,
- 4- logistika,
- 5- obchodní.

Obrázek č.1. – Grafické zobrazení organizační struktury společnosti ABC, s. r. o.



Obrázek č. 1 – vlastní tvorba

3.2.2 Personální řízení

Celkový stav personálu činil v roce 2016 padesát stálých pracovníků. Oproti roku 2015 došlo k nárůstu o 10 %. Společnost každoročně přijme v průměru 5 zaměstnanců na stálý úvazek. Spolu s pracovníky na hlavní pracovní úvazek zaměstnává také okolo třiceti pracovníků na dohodu o provedení práce.

Personální rozvoj – společnost se neustále zabývá rozvojem svých zaměstnanců, a proto nabízí vzdělání pro pracovníky v těchto oblastech:

- jazykové kurzy – anglický kurz, německý kurz,
- svářečské kurzy,
- jeřábnické a vazačské kurzy,
- externí zaškolování v rámci měření kvality produktů.

Personální vybavení – aby společnost zajistila hladký průběh všech výrobních a nevýrobních činností, je zapotřebí při současné kapacitě a současném množství přijatých zakázek zaměstnávat určitý počet vedoucích zaměstnanců:

- 1- Nákup a marketing – oddělení nákupu má na starost jeden pracovník, který se stará o nákup veškerého materiálu a komponentů. Musí mít přehled o různých dodavatelích a současných cenách na trhu. Úkolem je, aby byl schopen zajistit potřebný materiál v daný čas a za přijatelné ceny. V oddělení marketingu působí hlavně jednatelé společnosti, kteří propagují společnost, a tím se snaží získávat také nové zákazníky. Díky tomuto osobnímu jednání se zákazníky se daří společnosti získávat zajímavé zakázky, díky kterým se mohou dále rozvíjet a vzdělávat v oblasti nového strojírenství.
- 2- Oblast ekonomie – tato část je zajišťována hlavně ekonomickým ředitelem, který se stará o veškeré finanční zajištění. Dohlíží na výši závazků a jejich zaplacení, veškerou fakturaci vydaných faktur, zajišťování bankovních úvěrů a komunikaci s bankami. Účetní práce jsou zajišťovány externí firmou.
- 3- Výrobně-technická oblast – společnost disponuje čtyřmi osobami, které zasahují do výroby. O technickou oblast se stará technolog, který se snaží navrhovat výrobní postupy výroby. Kreslení výkresů je opět svěřeno externí firmě. Dokumentace, třídění objednávek a příprava výkresů výroby jsou prováděny paní Kubánkovou, která je prvotním článkem před výrobou. Výrobní oblast je rozdělena na dva úseky. První úsek

zahrnuje interní výrobu. Veškerou výrobu uvnitř podniku zabezpečuje vedoucí výroby. Má na starost časový harmonogram jednotlivých výrobních strojů, přidělování práce každému zaměstnanci a komunikaci s vedením. Jde o mezičlánek mezi vedením společnosti a výrobou. Případné nedostatky a nové poznatky jdou okamžitě přes mistra výroby, který dodatečné informace posílá mezi pracovníky. Tou další oblastí je kooperace. Jelikož se firma snaží zajišťovat plynulý chod výroby, často se stává, že v jeden okamžik je přijato více objednávek, než je možná aktuální kapacita, nebo daný díl neumí společnost vyrobit. Tento problém se řeší právě kooperací se strojírenskými firmami v okolí. Toto zajišťování externí výroby obstarává jeden pracovník.

- 4- Logistika – veškerá doprava jak objednaného materiálu, tak i hotové výroby je zajišťována externími dopravními společnostmi. Tuto práci provádí již zmíněná paní Kubánková, která hlídá zároveň termíny dodání zakázek.
- 5- Obchodní – o obchodní záležitosti je postaráno prostřednictvím jednatelů společnosti. Ti zasahují jak do výrobní části, tak do komunikace se zákazníky a celkového chodu společnosti.

3.3 Vývoj hospodářské situace

Finanční hodnocení se provádí na základě podkladů z účetnictví ve formě účetních výkazů, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow. Údaje jsou za roky 2015 a 2016 v korunách českých. Podle těchto parametrů bude možno předběžně určit celkovou perspektivu projektu.

Tabulka č. 1 - Vývoj hospodářské situace

Provozní výsledek hospodaření	2015	2016
přidaná hodnota	25 302 000 Kč	27 108 000 Kč
osobní náklady	-17 043 000 Kč	-16 421 000 Kč
daně a poplatky	-31 000 Kč	-44 000 Kč
odpisy dl. neh. a hmot. majetku	-1 776 000 Kč	-1 811 000 Kč
tržby z prodeje dl. majetku a mat.	152 000 Kč	166 000 Kč
zůstatková cena prodaného dl. maj.	0 Kč	0 Kč
změna stavu rezerv a oprav. pol.	0 Kč	0 Kč
ostatní provozní výnosy	37 000 Kč	20 000 Kč

ostatní provozní náklady	-531 000 Kč	-648 000 Kč
převod provozních nákladů	0 Kč	0 Kč
převod provozních výnosů	0 Kč	0 Kč
	6 110 000 Kč	8 370 000 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2015	2016
provozní výsledek hospodaření	6 110 000 Kč	8 370 000 Kč
finanční výsledek hospodaření	801 000 Kč	-219 000 Kč
daň z příjmu za běžnou činnost	-1 332 000 Kč	-1 591 000 Kč
	5 579 000 Kč	6 560 000 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	2015	2016
výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 579 000 Kč	6 560 000 Kč
mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč	0 Kč
převod podílu na výsledku hospodaření	0 Kč	0 Kč
	5 579 000 Kč	6 560 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	2015	2016
provozní výsledek hospodaření	6 110 000 Kč	8 370 000 Kč
finanční výsledek hospodaření	801 000 Kč	-219 000 Kč
mimořádné výnosy	0 Kč	0 Kč
mimořádné náklady	0 Kč	0 Kč
	6 911 000 Kč	8 151 000 Kč
EBT (Earnings before taxes)	2015	2016
výsledek hospodaření za účetní období	5 579 000 Kč	6 560 000 Kč
daň z příjmu za běžnou činnost	1 332 000 Kč	1 591 000 Kč

daň z příjmu z mimořádné činnosti	0 Kč	0 Kč
	6 911 000 Kč	8 151 000 Kč
EBIT (Earnings before interests and taxes)	2015	2016
EBT	6 911 000 Kč	8 151 000 Kč
nákladové úroky	31 000 Kč	44 000 Kč
	6 942 000 Kč	8 195 000 Kč
EBITDA (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)		
	2015	2016
EBIT	6 942 000 Kč	8 195 000 Kč
odpisy dlouho. hmot. a nehmot. majetku	1 776 000 Kč	1 811 000 Kč
	8 718 000 Kč	10 006 000 Kč
NOPAT	2015	2016
= EBIT * (1 – t)	5 623 020 Kč	6 637 950 Kč

Z předchozí tabulky je zřejmé, že podnik zvýšil své výnosy o zhruba 30 %. Výsledek hospodaření za účetní období byl navýšen o 15 % a celkově výsledek hospodaření před zdaněním byl ročně navýšen také o 15 %. Konečný zisk po zdanění (NOPAT) vykazuje rozdíl 15 %. Dá se předpokládat, že v současné době bude činnost podniku kladně přispívat k růstu celkového podniku s ohledem na počet zakázek.

Poměrové ukazatele

Poměroví ukazatelé jsou velmi přínosní pro zhodnocení podniku jak z pohledu majitelů, tak i věřitelů, kteří poskytují podniku určitý finanční obnos. Pro hodnocení výkonnosti společnosti se uvádí šest nejdůležitějších oblastí ukazatelů. V této práci je uveden ukazatel rentability, ukazatel likvidity, ukazatele aktivity a ukazatelé zadluženosti:

1. **Ukazatelé rentability** – ziskovost neboli rentabilita je výsledkem komplikovaného rozhodování. Tito ukazatelé mohou ukázat kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledek hospodaření. Vypovídají o míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. S jejich pomocí je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. Využívají údaje jak z rozvahy, tak i z výsledovky.

a) Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

- ROE je ukazatel, díky němuž jsou investoři schopni zjistit, zda investovaný kapitál do podniku přinese požadovaný výnos s očekávaným rizikem. Důležitým požadavkem na tento ukazatel je, aby výsledná hodnota byla vyšší než úroky, které budoucí investor získá. Při dlouhodobě nižší nebo stejné hodnotě budou investoři raději investovat do projektů garantovaných státem, kde mají určité zaručené riziko. Při hodnocení výnosnosti kapitálu se proto nejčastěji využívá rentabilita vlastního kapitálu. Díky tomuto ukazateli jsou vlastníci schopni vyčíslit, kolik finančních prostředků do podniku již vložili.

Tabulka č. 2 – Rentabilita vlastního kapitálu

ROE	2015	2016
ROE = EBIT / Vlastní kapitál	6942000 / 5684000	8195000 / 12244000
	=	=
	1,22	0,66
Min 10 %	122,00 %	66,00 %

b) Rentabilita úhrnných vložených prostředků – ROA

- je získána celková efektivnost společnosti. Poměrováním podnikového zisku a celkových aktiv v podnikání je získána rentabilita celkového kapitálu bez ohledu na zdroj financování. V případě dosažení ukazatele EBIT je určen ukazatel pro měření hrubé produkční síly aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Jeho použití se orientuje zejména na porovnání podniků s různými daňovými podmínkami a různým podílem dluhu ve finančních zdrojích.

Tabulka č. 3 – Rentabilita aktiv

ROA	2015	2016
ROA = EBIT / Aktiva	6942000 / 28813000	8195000 / 46559000
	=	=
	0,24	0,176
Min. 8 %	24,00 %	17,60 %

c) Rentabilita tržeb – ROS

- vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazatel podává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytváření nových zdrojů.
- Díky tomuto ukazateli je společnost schopna získat informaci o aktuálních tržbách. Kolik tedy podnik dokáže vyprodukovat korun zisku na 1 Kč tržeb. Sem se může zahrnout jak čistý zisk, tak i EBIT. Výsledná hodnota by měla ovšem růst v čase.

Tabulka č. 4 - Rentabilita tržeb

ROS	2015	2016
ROS = EBIT / Tržby	6942000 / 60116000	8195000 / 62312000
	=	=
	0,115	0,131
Min. 10 %	11,50 %	13,10 %

d) Rentabilita nákladů – ROC

- označuje poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Jedná se o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb (ROS). Čím je hodnota ukazatele nižší, tím lepší má podnik hospodářský výsledek, protože 1 korunu tržeb dokázal vytvořit s nižšími náklady.

Tabulka č. 5 – Rentabilita nákladů

ROC	2015	2016
ROC = 1 – EBIT / Tržby = 1 – ROS	1 – 0,115	1 – 0,131
	=	=
	0,885	0,869
	88,50 %	86,90 %

2. **Ukazatelé likvidity** – finanční stabilita je důležitým cílem podnikatelského subjektu, který plánuje tak, aby byl schopen pružně reagovat na bezprostřední i budoucí závazky. Tyto ukazatele poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno platit.

a) **Běžná likvidita**

- udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti.

Tabulka č. 6 – Běžná likvidita

Běžná likvidita	2015	2016
= Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	23248000 / 8251000	24032000 / 14366000
	=	=
Doporučená hodnota (1,5–2,5)	2,81	1,67

b) **Pohotová likvidita**

- zahrnují se pouze krátkodobé pohledávky, které je vhodné rozšířit o nedobytné pohledávky.

Tabulka č. 7 – Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2015	2016
= oběžná aktiva – zásoby / krát. závazky	16979000 / 8251000	21939000 / 14366000
	=	=
Doporučená hodnota (0,7–1,2)	2,05	1,52

c) Okamžitá likvidita

- měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky.

Tabulka č. 8 – Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2015	2016
= finanční majetek / krát. závazky	10170000 / 8251000	10172000 / 14366000
	=	=
Doporučená hodnota (0,2–0,5)	1,23	0,7

3. *Ukazatelé aktivity* – měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Představují schopnost společnosti, jak efektivně je schopna hospodařit se svými aktivy. Pokud společnost vlastní méně aktiv, než je potřebné, přichází o tržby, které by potenciálně mohla získat. Je-li ale situace opačná, kdy vlastní více aktiv, než je nutné, vytvářejí se nadbytečné náklady, které snižují zisk.

a) Obrat aktiv

- patří vedle rentability tržeb k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti. Je měřítkem celkového využití majetku.

Tabulka č. 9 – Obrat aktiv

Obrat aktiv	2015	2016
= Tržby / Celková aktiva	60116000 / 28813000	62312000 / 46559000
	=	=
	2,086	1,338

b) Doba obratu zásob

- je považována za ukazatel intenzity využití zásob. Udává, jak dlouho jsou OA vázána ve formě zásob. Tato doba je považována za nejlepší, pokud je nejkratší.

Tabulka č. 10 – Doba obratu zásob

Doba obratu zásob	2015	2016
= Zásoby/Tržby / 365	6269000 / 164701	2093000 / 170717
	=	=
	38 dní	12 dní

c) Doba obratu pohledávek

- stanovuje průměrný počet dní, během nichž zůstávají odběratelé dlužní;
- tento ukazatel představuje dobu, po kterou je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek a za jak dlouho budou splaceny. Doporučená hodnota je běžná doba splatnosti faktur. Pokud je delší, značí to nedodržování smluvních podmínek odběratelů. Pokud je doba inkasa pohledávek příliš dlouhá, může tato situace vést až k tzv. druhotné platební neschopnosti.

Tabulka č. 11 – Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek	2015	2016
= Pohledávky/Tržby / 365	6809000 / 164701	11767000 / 170717
	=	=
MAX. 50 dní	41 dní	68 dní

d) Doba obratu závazků

- stanovuje dobu, která (v průměru) uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou; tedy jaká je podniková platební morálka vůči věřitelům;
- lze říci, že aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku, doba obratu závazků by měla být obecně delší než doba obratu pohledávek. Díky tomuto ukazateli jsou věřitelé schopni vyčíst, zda daný podnik dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

Tabulka č. 12 – Doba obratu závazků

Doba obratu závazků	2015	2016
= Závazky / Tržby / 365	8251000 / 164701	14366000 / 170717
	=	=
MAX. 100 dní	50 dní	84 dní

4. ***Ukazatelé zadluženosti*** – tento ukazatel upozorňuje na to, jaký je vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti. Měří rozsah využívání cizích zdrojů k financování. Slouží také jako identifikátor výše rizika, které společnost podstupuje, pokud financuje svoje podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů.

a) Celková zadluženost

- nejběžnější ukazatel zadluženosti, čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je i finanční riziko. Základem je rozvaha, ze které jsou čerpány potřebné údaje. Počítá se s procentuálním poměrem, ve kterém dluhy financují aktiva. Věřitelé samozřejmě dávají přednost nižšímu zadlužení, na druhou stranu vlastníci podniku chtějí využívat finanční páky. Předlužení podniku vzniká převýšením dluhů nad hodnotou aktiv.

Tabulka č. 13 – Celková zadluženost

Celková zadluženost	2015	2016
= Cizí zdroje / Celková aktiva	23129000 / 28813000	34315000 / 46559000
=	0,8	0,73
Optimum - MAX. 35 %	80 %	73 %

b) Míra zadluženosti

- je poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit 1,5násobek hodnoty vlastního jmění; optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

Tabulka č. 14 – Míra zadluženosti

Míra zadluženosti	2015	2016
= Cizí zdroje / Vlastní jmění	23129000 / 5684000	34315000 / 12244000
=	4,069	2,802
Optimum – MAX. 35 %	407 %	280 %

c) Úrokové krytí

- je poměrový ukazatel, který říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší úroveň je finanční situace ve firmě.

Tabulka č. 15 – Úrokové krytí

Úrokové krytí	2015	2016
= HV za úče. obdo. + nákl. úroky / ná.úr	5610000 / 31000	6604000 / 44000
	=	=
Kolikrát pokryje zisk úroky	180,96	150,09

d) Úrokové zatížení

- tento ukazatel vyjadřuje, kolik % ze zisku odčerpávají placené úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout 40% hranici.

Koeficient samofinancování

- je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100 %). Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.

Tabulka č. 16 – Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování	2015	2016
= Vlastní jmění / Celková aktiva	5684000 / 28813000	12244000 / 46559000
	=	=
	0,197	0,262
	19,70 %	26,29 %

3.4 Technická vybavenost

Podnik disponuje několika výrobními stroji, které jsou ve firmě od počátků výroby. Vedení se ale snaží tyto stroje postupně nahrazovat novými a výrazně efektivnějšími zařízeními. V posledních dvou letech zainvestovali do úplně nové CNC frézy a obráběcího stroje již do stávajících prostor.

Do nové výrobní haly nebude zapotřebí vysokých investic do strojů a zařízení, jelikož bude určena hlavně pro finální výrobu a dokončování.

3.4.1 Technické vybavení

Činnost společnosti sahá až do roku 1990. V té době vedení zajistilo několik základních strojů pro výrobu. Některé stroje a zařízení se využívají dodnes. Jsou umístěny v původní budově výroby. Po vybudování nového prostoru v Dolních Životicích tyto stroje nebudou přemístěny. Podnikovým záměrem je postupná celková modernizace výroby a přesunutí starých strojů a zařízení by bylo za prvé dosti finančně náročné a také by to nesplňovalo jakousi vizi majitelů společnosti týkající se obnovení strojů. Staré stroje budou nadále ještě po nějakou dobu využívány. Po přesunutí celého podniku, jak výrobního oddělení, tak i administrativního úseku, budou stará zařízení rozprodána.

Nová výrobní hala bude sloužit spíše pro dokončování výroby. Tzn. že veškerá výroba bude umístěna ve stávající hale v Dolních Životicích a dokončovací práce budou už v nové hale, proto zde nebudou potřeba vysoké výdaje na stroje.

Jelikož ze stávajícího místa bude veškerá výroba převedena do Dolních Životic (dále jen DŽ), dojde k celkové reorganizaci výroby. Do stávající haly v DŽ se počítá s přenesením všech základních výrobních článků, jako je obrábění, CNC výroba, frézování, svařování. Zde bude pouze ta část výroby, kde se vytváří nečistoty a prach. Nově vybudovaná hala bude sloužit pouze pro dokončovací práce, kde již není vytvářena nečistota. Činnosti zahrnuté na tomto pracovišti budou: leštění, drobné opravy poškozeného laku, elektroinstalace a zkoušení, zda výrobek je funkční, a nakonec celková kontrola a měření celého výrobku. Proto dojde k rozdělení budovy na jednotlivé úseky:

Čistící úsek

Zde budou jednotlivé komponenty leštěny a dočišťovány tak, aby mohlo dojít k jednotnému a kvalitnímu lakování. Případné dodělávání vadných míst barvou. Náročnost na technické vybavení je minimální, jelikož veškeré zařízení na leštění a barvení jsou již v podniku nakoupena. Bude pouze nutné vyhradit určitou plochu pro tyto činnosti.

Elektrická instalace

Pro dokončování výroby bude potřeba vytvořit úsek pro elektrikáře. Ti mají za úkol vybavit výrobky elektromateriálem. S tím souvisí vyhrazení prostoru pro vytvoření skladu pro elektromateriál a umístění pracovních stolů s jejich nářadím.

Kontrolní úsek

Konečným úsekem, kterým prochází konečná výroba, je kontrolní úsek. Ten má za úkol změřit a zkontrolovat, zda hotový výrobek odpovídá požadavkům zákazníka. Případné nedostatky opravit, či vrátit zpět do výrobního úseku. Technická náročnost je minimální, jelikož veškerá potřebná měřidla jsou již zakoupená, bude pouze potřeba umístit tohoto člověka blízko úseku, kde se provádí elektroinstalace, kvůli minimalizaci manipulace.

3.5 Důvod rozšíření a modernizace výroby

Jak již bylo zmíněno, společnost vznikla v devadesátých letech. Od té doby se stroje a zařízení začaly měnit až v současné době s novým vedením. Dnešní svět si žádá modernizace, rozšíření a celkovou efektivnost výroby a celého podniku. Je zapotřebí investovat nejen do materiálové složky podniku, ale také do lidského kapitálu v podniku. Zde se zosobňuje přísloví: „Inovuj, nebo zemřeš“. Zde to platí dvojnásob. Firma spolupracuje se dvěma hlavními zákazníky, kteří zaplňují stávající kapacitu na 90 %, pro ostatní možné a potenciální zákazníky nezbydou již kapacity. Proto je zapotřebí rozšíření celého podniku, a tak i rozproštění rizika závislosti pouze na dvou klíčových zákaznících. Hlavní důvody jsou pro upřesnění rozděleny:

Zisk – každý podnik, který se chystá rozšiřovat či modernizovat stávající majetek, má vidinu zvýšení svého zisku. Více prostoru či efektivních strojů zvládne obsloužit více zákazníků, vyrobit více výrobků, a to podstatně rychleji.

Efektivnost – důvodem je zefektivnění organizace, jak práce, tak i celkově zlepšení podmínek pro výrobu. Vytvoření více atraktivních pracovních příležitostí. Rozšíření škály sortimentu a zároveň zlepšení výroby stávajících výrobků za kratší dobu. Lépe zaškolený personál a zvýšení bezpečnosti při výrobě. Zlepšení těchto zmíněných bodů by mělo vést také k větší motivaci zaměstnanců a větší chuti do práce v novém a čistém prostředí.

Riziko – kvůli tomu, že firma obsluhuje dva hlavní zákazníky, je zde vysoká možnost, že jednoho dne tito zákazníci nebudou mít zájem o další spolupráci. Je proto potřeba rozšířit zákaznické portfolio, aby se lépe vyplnily kapacity při neočekávaných událostech. Dalším rizikem je již zmiňovaná kooperace. Často se stává, že kooperující firmy nejsou úplně schopny dodržovat standard, který společnost ABC má. Neustále se objevuje zmetkovitost a s tím spojené zpoždování dodacích lhůt a penále. Kvůli pozdě dodaným výrobkům se zajišťuje extra doprava. Ovlivňování termínů a vysoké náklady na dodatečné převozy k zákazníkovi, to vše díky rozšíření výrobní plochy a výroby může podnik ovlivnit a minimalizovat tak riziko.

Získávání projektů – jak již bylo zmíněno, podnik není schopen z kapacitních důvodů přijímat nové zakázky. Díky modernizaci výroby a rozšíření možností je možné zvýšit jeho působnost do více oblastí, než ve kterých teď společnost působí.

Provozní náklady – dosavadní prostory jsou již v dezolátním stavu. Budova není řádně zateplená a celkově není úplně ekonomicky úsporná. Proto nové prostory umožní zredukovat náklady na provoz. Razantně se sníží náklady na energie. Dalším aspektem snížení provozních nákladů je v rámci celé organizace a rychlost přesunu informací. Nynější vedení a koordinace výroby funguje hlavně na dálku. Řídící pracovníci koordinují výrobu hlavně z Opavy a případný problém je řešen buďto telefonicky, nebo osobně. Takové osobní dojíždění do DŽ zabere cestu tam a zpět po půl hodině. Kolikrát se stane, že na halu v DŽ se dojíždí i několikrát denně. Tato časová ztráta představuje často většinu směny a problémy se ani nevyřeší úplně. Proto se mezi velmi důležité důvody rozšíření řadí čas, rychlost přesunu informací a náklady s tímto spojené.

Reprezentativnost – staré prostory často odrazují nové zákazníky. Výrobní prostředí nevypadá na oko vůbec přitažlivě, i když svou práci odvede. Nové prostory by proto vyvolaly lepší a příjemnější první dojem nového zákazníka, který by uvažoval o spolupráci. Zvýšila by se tímto právě reprezentativnost celé společnosti.

Usnadnění logistických nedostatků – ve starých prostorech v Opavě je obrovský nedostatek právě manipulace s již hotovými výrobky. Ty jsou často obrovských rozměrů. Příjezdová cesta, jelikož se objekt nachází v městské části, není nijak přizpůsobena a s velkými dopravními vozidly je nakládka výrobků velmi obtížná. Nové prostory by umožnily podstatně jednodušší naložení.

Konkurenceschopnost – se všemi zmíněnými důvody úzce souvisí právě konkurenceschopnost. Firma by se stala více flexibilní a méně závislá. Dokázala by podle potřeby manipulovat s výrobou, termíny a časem podle dané situace, a to za podstatně nižší náklady a s vyšší kvalitou.

4 ANALÝZA A NÁVRH INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

Touto částí začíná analýza, zda plánovaná investice přinese do budoucna požadovaný efekt, či nikoliv. Bude zapotřebí pečlivě zvážit jednotlivé varianty. Management si tak bude moci představit reálnou vizualizaci situace.

4.1 Charakteristika předmětu investičního záměru

Předmětem investičního záměru je vybudování nové výrobní haly v Dolních Životicích, kde společnost již začala s výstavbou jedné výrobní haly. Tato stávající hala je již dokončená, ale s nárůstem objemu výroby je zapotřebí dále rozšiřovat. Původní prostory v Opavě nadále fungují, jsou v současné době málo efektivní a neekonomické. Proto se plánuje s přesunutím celkové produkce na jedno místo, a to do Dolních Životic.

Jednalo by se o novou výrobní halu, která by sloužila jako administrativní budova spolu s konečnou výrobou. Tato etapa výroby by již zahrnovala poslední úpravy a práci na produktech, které by z této části odcházely.

Výrobní hala je navržena jako dvoulodní s rozdílnou výškou jednotlivých lodí. Tvar výrobní haly je v zadní části zkosený tak, aby nezasahoval do ochranného pásma vedení VTL plynu. Příjezd do výrobní části areálu je navržen s novým sjezdem z místní komunikace mezi hranicí pozemku a stávající stožárovou trafostanicí a dále podél parkovišť do zadní části areálu ke zkosenému štítu výrobní haly, ve kterém jsou vrata pro příjem materiálu a vrata pro vjezd velkých nákladních vozidel do expedice s možností naložení hotových výrobků přímo na nákladní vozidlo mostovými jeřáby. Vyšší loď má rozpon 20 m a výšku pod hřeben 9,5 m. V hřebeni je umístěn světlík po celé délce haly pro prosvětlení výrobního prostoru. Hala je navržena včetně dvou mostových jeřábů, každý o nosnosti 25 tun, které se budou pohybovat po celé délce haly vyjma zkosené části ve štítu haly. V této hale je umístěna řezárna s pilami, dále obráběcí stroje (soustruhy, frézy, brusky, CNC stroje), montáž a výdejna materiálu. U řezárny jsou umístěna vrata pro příjem materiálu. Celý prostor dvoulodní haly není rozdělený na jednotlivé provozy vyjma svařovny, která je oddělena příčkami a roletovými vraty. Obvodové konstrukce jsou navrženy z polyuretanových panelů, které vyhovují tepelně technickým normám. Pro dobré prosvětlení jsou navržena halogenidová svítidla, která dostatečně osvětlí pracovní prostor výroby i z velké výšky s možností doplnění zářivkovými nebo LED svítidly. Vytápění haly je navrženo nízkoteplotními plynovými zářiči, které vykazují nízké provozní náklady při dobré tepelné pohodě pracovníků.

Administrativní budova je navržena do dvoupodlažního objektu, který má tvar „L“, tak aby se tvarem přizpůsobil požadavkům výrobní haly a ochrannému pásmu vedení VN na pozemku. Přístavba administrativní budovy je situována ze severovýchodní strany k výrobní hale směrem k příjezdové komunikaci. Vstup do budovy je možný pro pěší chodníkem přímo z místní komunikace, pro pracovníky a návštěvy přijíždějící osobními vozidly je navržen chodník spojující parkoviště u objektu se vstupem do administrativní budovy. Počítá se s tím, že management firmy a návštěvy budou parkovat na menším parkovišti situovaném za vjezdem do areálu a ostatní pracovníci firmy budou parkovat na větším parkovišti situovaném podél výrobní haly. Mezi chodníkem, budovou a parkovištěm se počítá s osázením zeleně.

V 1. NP je vstupní část se schodištěm a recepcí, odkud je přístup do levé šatnové části s propojením do výrobní haly a do pravé části s denní místností, technickým zázemím a kanceláří mistrů propojenou s výrobní halou. Ve 2. NP je velká zasedací místnost, kanceláře managementu a kanceláře pro ostatní technické a finanční pracovníky firmy. Ve zvýšené vstupní části 3. NP je navržena jednací místnost s výstupem na střešní terasu s pergolou a také sklady pro administrativu. Osvětlení je zajištěno moderními zářivkovými svítidly se stínítky proti oslnění a s automatickým řízením intenzity osvětlení podle intenzity venkovního světla. Vytápění je navrženo teplovodní s nízkoobjemovými radiátory a s kondenzačními kotly na zemní plyn. Ohřev teplé užitkové vody je řešen přímými ohříváči se zásobníky vody pro dostatečnou kapacitu sprchování zaměstnanců. Vizualizace budov je součástí přílohy.

4.2 Materiálové vstupy a energie

Společnost si za dobu svého působení vytvořila širokou škálu stálých dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje.

- **Dostupnost** – materiálovou dostupnost společnost diverzifikovala na hlavní dodavatele: Gavenda, s. r. o., Forte Steel, s. r. o., a Alcom Alval, s. r. o.
- **Substituce** – v případě vypovězení předchozích dodavatelů jsou zde k dispozici společnosti AK 1324, s. r. o., Precis, s. r. o., Kovo Fůkal, s. r. o.
- **Kvalita** – tato činnost je zajišťována panem Vítkem, který má pod sebou veškeré objednávání materiálu a hodnocení jeho kvality. Případný nesoulad s požadavky na materiál je operativně vyřešen.
- **Vzdálenost** – nejčastější a taky jediný možný způsob, jak dopravit potřebný materiál v daném čase a množství, je kamionová doprava. Ta se jeví jako nejpříznivější a nejflexibilnější.

- **Míra rizika** – v současné době je dodací lhůta velmi dlouhá, výroba se vinou toho často opoždí. Zde by byl prostor pro větší skladování pro rychlejší reakci na poptávku.
- **Cenová úroveň** – při zajišťování potřebného materiálu se vždy hledí na cenu materiálu. S tím souvisí stanovená kvalita. Proto se při spolupráci se stávajícími i s novými dodavateli zohledňuje nejnižší cena, která je spojena s následnou dlouhodobou spoluprací.

4.3 Umístění výrobní jednotky

V plánu výstavby nové výrobní haly je připojit novou jednotku ke stávající výrobní hale v Dolních Životicích. Na tomto místě byla vybudována výrobní a zároveň montážní hala v roce 2015, ve které je oddělený úsek pro samotnou výrobu. Nová plánovaná část výrobní jednotky je navržena tak, aby obě pracoviště na sebe navazovala, a nebyl tak porušen hladký chod práce na pracovišti. Součástí této jednotky je také administrativní oddělení. Stávající stav je dosti náročný pro řídicí pracovníky z důvodu neustálého přesouvání a současného koordinování práce zaměstnanců. Tito vedoucí pracovníci jsou od sebe informačně odděleni. Komunikují spolu hlavně prostřednictvím mobilních telefonů. Některé případy je lepší vyřešit osobně, a proto musejí docházet za managementem. To mnohdy za celý den zabere značnou část směny. Díky sjednocení celého podniku na jedno místo dojde ke zlepšení organizovanosti a orientace na pracovišti.

Požadavky projektu na infrastrukturu:

- **Doprava** – snadná dostupnost pro velké nákladní vozy, díky tomu lehká manipulace s nákladem. Stávající nakládání výrobků je dost obtížné a nové místo by tento problém vyřešilo.
- **Komunikace** – v objektu je již vybudována příjezdová cesta, která by časem musela být kvůli nadměrnému užívání opravena. Ta je ale v majetku města, proto na projekt nemá vliv.
- **Energie** – projekt vyžaduje pouze přístup k běžným potřebám na plyn kvůli vytápění v zimě, užitkovou vodu. Není zde požadována vyšší kvalita.
- **Lidské zdroje** – v Moravskoslezském regionu je zatím dostatek potřebné pracovní síly. Není potřeba v současné době hledat na dalších místech ČR.

- **Stavební, montážní a opravářské kapacity** – disponibilita těchto zdrojů je příznivá. V regionu je možnost vybírat z velké škály těchto dodavatelů.
- **Likvidace, ukládání odpadů** – tato část je již dlouhodobě zajišťována prostřednictvím Technických služeb v Opavě, které zajišťují jak likvidaci lakýrnického odpadu, tak i odvoz použitých olejů, maziv a chladicí emulze.

Vliv projektu na životní prostředí:

- Tento projekt kromě využívání automobilové dopravy a tím vytváření oxidu uhličitého produkuje také použité oleje a maziva, dále odpad z lakovny. Ten je zajištěn uhlíkovými filtry, které část nečistot z barvení zachytávají.

4.4 Technologie a výrobní zařízení

Účelem vybudování nové haly je umístit sem konečnou fázi výroby. Zde se budou již dodělavat hotové produkty. Bude tu probíhat kontrola jakosti, zavedení elektropříslušenství, leštění a čištění. Tyto činnosti jsou již v podniku prováděny a není zapotřebí vkládání dalších velkých investic na vybavení. Pro kontrolu jakosti podnik disponuje různými typy měřidel. Ty jsou zapotřebí pro správnost rozměrů a zjištění případných odchylek. Dále je potřeba jen vizuální kontrola, zda výrobek splňuje objednaný odstín barvy zákazníkem a zda produkt nemá různé skryté vady. Tento úsek je již vybaven všemi komponenty, které jsou nutné.

Elektroinstalační úsek je také plně vybaven. Zde bude pouze náročné určit místo skladování jednotlivých komponentů, taky aby to nebylo logisticky náročné a materiál zároveň nepřekážel ostatním úsekům.

Pracoviště, které má na starost finální úpravy, jako je dočišťování, leštění, balení, bude součástí kontrolního úseku. Manipulace často s nadrozměrnými výrobky není snadná, proto se tyto pracovníci budou přesouvat tam, kde zrovna hotový výrobek bude.

Jediné finanční zatížení bude zakoupení jeřábu pro manipulaci s výrobky. Ostatní části nemají skoro žádné finanční zatížení v rámci nákupu nových technologií či výrobních zařízení.

4.5 Lidské zdroje

Podnik v současné době disponuje 50 zaměstnanci. Najímá také pracovníky na dohodu, kterých je okolo 20. Náročnost lidských zdrojů není až tak vysoká. Podnik si zakládá

na individualitě svých pracovníků a řídí se heslem, že každý se dokáže naučit cokoliv, pokud chce.

V nové části budou více méně činnosti, které se pracovník učí za chodu během své praxe. V elektroinstalačním úseku je zapotřebí mít vzdělání zaměřené na elektro. Ostatní úseky jsou již individuální a záleží pouze na šikovnosti dané osoby.

Díky zvýšení kapacity vybudováním nových prostorů dojde k vytvoření více pracovních míst. Podnik proto bude postupně nabírat i nové zaměstnance. Dojde ke vzniku nových pozic, jak v nově vybudované hale, tak i ve stávající. Budou proto potřeba hlavně CNC frézaři, obráběči kovů a svářeči, kterých je v dnešní době nedostatek.

Nároky na pracovní pozice:

Kontrolor

- minimálně SŠ strojírenského zaměření / VŠ výhodou,
- praxe na obdobné pozici,
- systémový přístup,
- znalost MS Office,
- znalost výkresové dokumentace,
- AJ, NJ výhodou.

Zámečník

- SOU/SŠ vzdělání technického směru – nejlépe strojní – obor zámečník,
- technické myšlení,
- praxe v tomto oboru,
- znalost výkresové dokumentace,
- znalost AJ, NJ výhodou.

Svářeč

- SOU/SŠ vzdělání technického směru,
- praxe se svařováním,
- svářečský kurz dle EN 287.1, metoda 111 W5, 141 W8, 135 W1,
- znalost výkresové dokumentace,
- zručnost, přesnost, pečlivost, zodpovědnost.

CNC frézař

- SOU/SŠ vzdělání technického směru – nejlépe v oboru CNC frézař,
- manuální zručnost,
- znalost výkresové dokumentace,
- technické myšlení,
- praxe s frézováním.

Pracovníky si společnost zajišťuje sama. Zaměřuje se spíše na rodinné příslušníky, známé, o kterých dostanou přijatelné reference. Snaží se také vychovat si své pracovníky prostřednictvím místní odborné školy, kde hledá zájemce o danou práci. Tito mladí strojaři se rádi naučí novým věcem a naberou potřebnou praxi. Je zde také příležitost dlouhodobé spolupráce. Po pohovoru s potenciálním pracovníkem přichází doba na vyzkoušení obou stran. Po spokojenosti jak podniku, tak pracovníka často dochází k uzavření pracovního poměru.

4.6 Organizace a řízení

Současný počet vedoucích pracovníků v oblasti výroby je jeden pracovník technické koordinace, dva pracovníci na pozici vedoucí výroby, jeden technolog výroby. Zásobování a nákup, kvalitu a logistiku, správu budov a zařízení je při stávající kapacitě schopen zajistit vždy jeden pracovník. Počítá se ale, že se zvětšením celkové kapacity bude potřeba více rozprostřít množství práce mezi více lidí. Tito pracovníci budou proto muset delegovat určité úkoly na další osoby. Počítá se s nárůstem zaměstnanců v oblasti vedení výroby, kvality a logistiky, zásobování a nákupu.

4.7 Plán realizace projektu

Společnost by ráda v průběhu pěti let začala s výstavbou nové výrobní haly v Dolních Životicích. To znamená, že v roce 2023 by výstavba směřovala už k finální podobě. Její odhadovaný rozpočet na celkový projekt je zhruba 70 miliónů korun. V částce je zahrnuta také výstavba administrativní budovy zahrnující kanceláře, jednací místnost, šatnu, sociální a hygienická zařízení.

- Orientační cena: 70 000 000 Kč
- Zastavěná plocha:

- Administrativní budova: 375 m²
- Výrobní hala: 3835 m²
- Obestavěný prostor:
 - Administrativní budova: 3830 m²
 - Výrobní hala: 45990 m²
- Užitná plocha (podlahová):
 - Administrativní budova: 755 m²
 - Výrobní hala: 3730 m²
- Počet pracovníků:
 - Administrativní budova: 17
 - Výrobní hala: 50

4.7.1 Úkoly potřebné zabezpečit

Tento projekt si vyžaduje zajistit stavební firmy, které provedou stavební úpravy. Výkopové práce, vytvoření základů pro celou budovu. Přípravu prostupů na elektřinu, vodu, položení zemnicího pásu, odvod pro odpad. Tyto práce po předchozí spolupráci zajistí firma TM Stav, spol. s r.o. Konstrukce a stavba samotné haly bude zajištěna společností UNIHAL, s. r. o., která zajistí také výstavbu administrativní budovy.

4.7.2 Termíny k dokončení jednotlivých aktivit

Pro sestavení harmonogramu investičního projektu je nutné stanovit si kontrolní body, podle kterých může být realizace projektu kontrolována. Jednotlivé milníky zobrazují začátek a konec jednotlivých činností. Zobrazují také plánované rozpočty konkrétních činností.

Tabulka č. 17 – Harmonogram projektu

Činnost	2018		2019		2020		2021		2022	
	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.
Stavební úpravy a výrobní hala										
Výstavba administrativní										

budovy										
Instalace inženýrských sítí										
Pořízení a instalace výrobního zařízení										
Nábor nových zaměstnanců										
Strojírenská výroba										

Systém stavby je nastaven tak, že většina následujících prací bude podřízena harmonogramu výstavby výrobní haly. Předpokládaná doba výstavby výrobní haly je proto stanovena na jeden rok. Po dokončení výrobní haly se začne následná práce na administrativní budově. Provádění stavby bude řízeno stavbyvedoucím a montáž jednotlivých dílů bude zprostředkována odborným montážním personálem.

Postup výstavby:

- Stavební úpravy a výrobní hala: výkopové práce a zemní práce, betonáž základů a podkladového betonu. Doprava a osazení modulů na připravené základy. Konstrukce střechy.
- Výstavba administrativní budovy: stavební práce obvodových stěn, konstrukce střechy a střešních teras. Napojení venkovního schodiště a technické instalace. Provedení obkladů, omítek a podlahových vrstev. Terénní a dokončovací práce.
- Instalace inženýrských sítí: napojení budovy na vodu, která je již v areálu připravena ze stávající haly. Zemní plyn a elektrická energie jsou již na pozemku vybudovány. Připojení kanalizace na stávající systém odvodu odpadu.
- Pořízení a instalace výrobního zařízení: instalace zdvižného jeřábu. Přeprava stávajících strojů ze starých prostorů a stěhování jednotlivých pracovišť do Dolních Životic.

- Nábor nových zaměstnanců: hledání potenciálních pracovníků na nově vzniklé pozice.
Výběr pracovníků formou pohovorů a osvědčení v praxi, případné zaškolování.
- Strojírenská výroba: uvedení nově vzniklé haly plně do provozu.

4.7.3 Zdroje finančních prostředků

Společnost předpokládá získání dlouhodobého úvěru v hodnotě 40 mil. Kč. Z této částky bude postupně čerpáno na jednotlivé činnosti. Zbylou potřebnou finanční část ve výši 30 mil. Kč bude čerpat z evropských dotací v rámci podpory podnikání a rozvoje inovací malých a středních firem.

Díky předchozí spolupráci společnost spoléhá na Komerční banku, a. s., která poskytne úvěr. Splácení úvěru a úroků je zajištěno zástavním právem k nemovitosti, které je předmětem plánované investice v konečné hodnotě 70 mil. Kč. Kalkulované úroky z úvěru se předpokládají ve výši 6 %. Doba splácení potrvá 30 let.

4.7.4 Kritické oblasti projektu

Tato část je inspirována autorkou Dluhošovou v rámci řízení rizik. Nejdůležitější kritickou oblastí v tomto projektu se jeví rychlost dodavatelských služeb. Prvotní nastartování stavby, legislativní náročnost a rychlost úřadů. Ty jsou kolikrát největším původcem zpoždění, jelikož se začne se stavbou později. Další je rychlost dodávky materiálu a jeho dostupnost. Tento problém je proto potřeba zachytit už v počátcích a musí se myslet více dopředu pro zamezení případné časové nesladěnosti. Jelikož je ale v regionu dostatek možných náhradních dodavatelů, nebude dodávka materiálu až tak kritická. Dojde pouze ke vzestupu náročnosti na koordinaci projektu. ^[9]

4.7.4.1 Časová analýza

Na základě informací z předcházejících kroků je možné nyní sestavit časovou osu projektu. Je potřeba rozčlenit projekt na jednotlivé činnosti. Doba trvání je stanovena na 6měsíční délku.

Časová analýza – počátek roku 2019, dále budou jednotlivé činnosti rozděleny po 6 měsících daného roku.

Tabulka č. 18 – Časová analýza projektu

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (měsíce)
A	Stavební úpravy a výrobní hala	12
B	Výstavba administrativní budovy	6
C	Instalace inženýrských sítí	6
D	Pořízení a instalace výrobního zařízení	12
E	Nábor nových zaměstnanců	6
F	Strojírenská výroba	18

4.8 Finanční analýza projektu

Následné posuzování variant umožní rozhodnout o přijetí projektu. Dochází zde ke stěžejnímu hodnocení projektu v technicko-ekonomické studii.

4.8.1 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Zvolená ekonomická kritéria jsou velmi důležitou složkou pro získání představy o návratnosti vynaložených finančních prostředků.

4.8.1.1 Ukazatel rentability

Rentabilita vlastního kapitálu, ROE.

Tabulka č. 19 – Rentabilita vlastního kapitálu

ROE	2015	2016
	1,22	0,66
Min 10 %	122,00 %	66,00 %

Požadavek na rentabilitu vlastního kapitálu je 10 %. Společnost tuto podmínku splňuje a navíc ji mnohonásobně převyšuje.

Rentabilita celkového kapitálu, ROA.

Tabulka č. 20 – Rentabilita celkového kapitálu

ROA	2015	2016
	0,24	0,176
Min. 8 %	24,00 %	17,60 %

Rentabilita celkového kapitálu vyžaduje být minimálně 8 %. Tento ukazatel je opět splněn a zároveň převýšen.

4.8.1.2 Doba úhrady

Jednorázová investice v podobě 40 mil. Kč bude při předpokládaném objemu příjmu splacena za 6,7 let.

Tabulka č. 21 – Doba úhrady

Doba úhrady	Jednorázová investice	Odhadované příjmy
= 6,7 let	40 000 000 mil. Kč	6 000 000 mil. Kč

4.8.1.3 Kritéria založená na diskontování

- Čistá současná hodnota

$$NPV = 60\,000\,000 * (1 + 0,06)^{-5} - 40\,000\,000$$

$$NPV = 4\,835\,490 \text{ Kč}$$

Na základě kladného výsledku NPV by byl projekt realizován.

- Index rentability

$$PI = 60\,000\,000 * (1 + 0,06)^{-5} / 40\,000\,000$$

$$PI = 1,12$$

$$PI > 1$$

Index rentability projektu splňuje v prvních pěti letech požadavek na hodnotu ukazatele vyšší než 1.

- Vnitřní výnosové procento

Byla stanovena nižší úroková míra na 0,05 % a vyšší úroková míra na 1 %. Vnitřní výnosové procento se vypočítá jako rozdíl NPV s nižší úrokovou mírou a NPV s vyšší úrokovou mírou.

$$IRR = 0,05 + (1,17 / 1,17 - 1,1) * (1 - 0,05)$$

$$IRR = 4,68 \%$$

Výsledné procento vyjadřuje výnos, který se během existence investice nejen navrátí, ale vynese dalších 4,68 %.

4.8.2 Peněžní toky

Finanční vyjádření projektu je nedílnou součástí pro stanovení jednotlivých aktivit v řízení projektu. Peněžní toky jsou tvořeny náklady a výnosy projektu, zohledněním čistého pracovního kapitálu, plánem výkazu zisku a ztrát, diskontní sazbou, ekonomickou přidanou hodnotou a hodnotou přidanou trhem.

4.8.2.1 Investiční náklady projektu

Projekt je sestaven z jednotlivých činností, které jsou nutné pro zahájení a následný chod společnosti. Celkové náklady byly odhadnuty na 70 mil. Kč.

Tabulka č. 22 – Investiční náklady projektu

Druh činnosti	Náklad
Stavební úpravy a výrobní hala	10 000 000 Kč
Výstavba administrativní budovy	20 000 000 Kč
Instalace inženýrských sítí	10 000 000 Kč
Pořízení a instalace výrobního zařízení	5 000 000 Kč

Nábor nových zaměstnanců	1 000 000 Kč
Strojírenská výroba	7 000 000 Kč
Nákup materiálu na výrobu	15 000 000 Kč

Uvedené náklady jsou pouze orientační. Během doby výstavby se mohou ceny lišit na základě změn dodavatelů a podporujících firem. Proto jsou investiční náklady stanoveny na 68 mil.Kč. Počítá se s rezervou ve výši 2 mil. Kč.

4.8.2.2 Čistý pracovní kapitál

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobý finanční majetek

ČPK = 25 793 000 – 25 068 000

ČPK = 725 000 Kč

4.8.2.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

V tomto případě bude výkaz zisku a ztrát sestaven na první rok užívání výrobní haly spolu se stávající. Celkový výsledek hospodaření bude za celou výrobní kapacitu.

Tabulka č. 23 – Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Položky	v Kč
Tržby za prodej zboží	151 612 000
Náklady	
• výkonová spotřeba	100 107 000
• osobní náklady	34 536 000
• daně a poplatky	59 400
• odpisy z DHM a DNM	4 959 900
• ostatní provozní náklady	1 399 200
• ostatní provozní výnosy	249 000
Provozní výsledek hospodaření	10 799 500
• nákladové úroky	1 727 000

• ostatní finanční výnosy	69 000
• ostatní finanční náklady	524 700
Finanční výsledek hospodaření	-2 182 700
Daň z příjmu	1 536 000
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 080 800

4.8.2.4 Výnosy

Tyto výnosy jsou tvořeny zejména z tržeb za prodané produkty. Firma předpokládá, že celkové tržby z výroby budou ve výši minimálně 151 612 000 Kč.

4.8.2.5 Náklady

Nákladové položky obsahují spotřebu materiálu a energie, služeb, osobních nákladů, odpisy a ostatní náklady.

4.8.3 Diskontní sazba

Dle České národní banky je v současné době diskontní sazba stanovena na minimální úroveň, a to na 0,05 %.

4.8.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

$$EVA = 10\,799\,500 * (1 - 0,15) - 0,071 * 40\,000\,000$$

$$EVA = 6\,339\,575 \text{ Kč}$$

4.8.5 Hodnota přidaná trhem (MVA)

$$MVA = 46\,559\,000 - 40\,000\,000$$

$$MVA = 6\,559\,000 \text{ Kč}$$

4.9 Rizika projektu

Dnešní trh je poměrně složitý na přesnou předpověď budoucího vývoje ekonomické situace. Proto rizikem projektu může být náhlá ztráta hlavních zákazníků, kteří tvoří hlavní pracovní náplň společnosti. Další riziko představují noví potenciální zákazníci, kteří nebudou mít zájem o danou činnost podniku. Vše hodně závisí na vysokém úsilí managementu a jeho

snaze získat a udržet stávající a nové klienty. Dalším možným rizikem je nástup nového konkurenta na trh. V současné době je výroba natolik specifická, že společnost nemá přímého konkurenčního protivníka. Tato díra na trhu může přilákat nové hráče, kteří budou více usilovat o kousek podílu na trhu.

Zhoršení ekonomické situace v České republice ve smyslu zvýšení všech nákladů na živobytí. Česká republika nebude již natolik lukrativní levný dodavatel a němečtí zákazníci budou muset hledat ve vzdálenějších východních zemích Evropy. To vše je spojeno s neschopností podniku splácet své závazky, ať už vůči dodavatelům, nebo věřitelům ve formě bank. Firma je poměrně zadlužená z předchozí investice do výrobní haly, proto je zapotřebí brát všechna tato rizika na vědomí.

4.10 Závěrečné zhodnocení

Podnik je poměrně hodně úvěrově zatížen z předchozí investice. Má ale velmi vysoký potenciál díky rozšiřování škály zákazníků. Je bohužel omezen svou kapacitou, která je při stávajícím počtu zakázek vyšší než počet pracovníků. Je proto velmi náročné se nyní rozhodnout. Projekt v žádných uváděných ukazatelích nevykazuje záporné hodnoty. Podle těchto výsledků se jeví jako vhodný pro další investici. Problémem ale je, zda je firma schopna unést tíhu cizího kapitálu, který by byl k podpoře tohoto projektu třeba.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ PODNIKU

Odklad investice – ačkoliv všechny výsledné hodnoty vyšly v kladných hodnotách, je zde stále prostor pro zlepšení stávajících míst. Vybudování nové výrobní haly a přemístění společnosti na jedno místo představuje v závěru značnou úsporu jak času, tak i energie a peněz, ale se stávající situací podniku a jeho současným zadlužením lze ještě pár let setrvat. Současná situace není až tak kritická, že by nutně potřebovala nové prostory. Ba naopak, ty stávající může ještě lépe zhodnotit. Autor práce podniku proto doporučuje, aby s touto investicí ještě minimálně pět let počkal a raději se zaměřil na větší využití stávajících strojů a zařízení.

Rozšíření stávajících výrobních prostorů – první varianta tohoto projektu je rozšíření stávajících výrobních prostorů k vytvoření vyšší výrobní kapacity. Management by se mohl pokusit o reorganizaci pracovišť ve stávajících prostorech, kde nyní působí. Díky tomuto opatření by mohlo dojít opět ke zvýšení již zmiňované efektivity a zároveň produktivity podniku. Intenzivnější využití by způsobilo zkrácení doby čekání na výrobu dané zakázky, zmírnil by se tlak na pracovníky a tím by se zvýšily i jejich chuť a pracovní nasazení.

Po analýze pracoviště autor došel k názoru, že v hlavní budově na Mařádkové ulici jsou hluchá místa, která by se dala zaplnit či využít jiným a ekonomičtějšíм způsobem. Konkrétně u pana Kořeného je nepoužívaný stroj. Jeho využití je minimální a zabírá značnou část pracoviště, které by se dalo využít novým menším strojem. Modernější stroj by uměl zvládat více úkolů různorodého typu. Dalším plně nevyužitým místem je pracoviště u pana Schneidera. Ten má na svém úseku dva poněkud zastaralé obráběcí stroje. Tyto stroje by se však daly nahradit jedním novým úspornějším zařízením, které bude méně náročné na prostor a zároveň i ekonomičtější vzhledem k energiím.

Budova disponuje skladovým prostorem, který je umístěn vedle elektrikářů a konečné výroby. Tento prostor v současné době slouží hlavně jako sklad pro elektromateriál a odkládací místo pro vše nepotřebné. Sídli zde také pan Těžký, který se stará o zabezpečování vedlejší činnosti společnosti, a to kování. Zároveň je zde vybudována šatna pro část zaměstnanců. Tento prostor se za dobu činnosti firmy změnil minimálně. V posledních dvou letech sem management umístil právě materiál pro elektroinstalaci. Ten je však pouze v první polovině. V té druhé je již zmiňovaný pan Těžký. Ten využívá pouze malou část zbylé poloviny. Zbytek je tvořen věcmi, které se za roky působení nahromadily a umístily zde do

„odkládací“ místnosti. Tento nepoužívaný a často zastaralý materiál a odložené věci jsou nyní nepotřebné. Prostor místo nich se dá využít lépe, a to tak, že by zde bylo například vybudováno sociální zařízení, kam by zaměstnanci o své přestávce chodili. Stávající sociální zařízení je v hlavní budově, a mohlo by být nahrazeno jiným výrobním úsekem, čímž by se rozšířila výroba na jednom místě. Celková reorganizace by stála méně než vybudování nové haly a zároveň by došlo k lepšímu využití stávajícího pracoviště.

Nahrazení starých a nákup nových efektivnějších zařízení je odhadováno na 700.000 Kč. Je zde zahrnuta jak montáž a demontáž, tak i pořízení a prodej starých strojů. Cena je stanovena na základě ceníku firmy TOS Kuřim – OS, a. s. Tato společnost s firmou ABC, s. r. o. již spolupracovala v minulosti. Časový horizont této aktivity je stanoven v rámci dvou týdnů, kdy nejdelší část tvoří příprava pracoviště pro usazení nových obráběcích strojů. Stanovená doba by neměla být překročena, aby nedošlo k porušení plynulosti toků. Odpovědnými osobami jsou jednatele společnosti, kteří se podílejí také na vyjednávání cenového výměru při pořízení nových strojů.

Dalším návrhem změny je vybudování jednotného sociálního zařízení pro všechny zaměstnance na jednom místě a vytvoření tak nového výrobního úseku. Tato změna by požadovala poměrně větší časovou náročnost. Jednalo by se o dvou až tři měsíční záležitost, u které by bylo potřeba vystěhovat a uspořádat dosavadní skladový prostor, kompletně zrekonstruovat stará sociální zařízení a vybudovat nová v těch skladových. Náklady stavebních prací pro vybudování toalet, nových šaten, pořízení vybavení a přestavění výrobního místa jsou odhadovány na 1 500 000 Kč. Odpovědnou osobou pro kontrolu stavebních prací a kvality zařízení by byl pan Fajka, který v současné době dohlíží na správu budov společnosti.

Efektivnější využití kapacit a zvýšení počtu zaměstnanců – dalším významným krokem společnosti by mohlo být zvýšení počtu směn. Na některých strojích se objevuje pouze jedna ranní směna. Na ostatních se vyskytují i tři směny. Záleží zde samozřejmě na množství práce, kterou je nutné na daném stroji vykonat. Lepší alternativa by byla zlepšit rozdělení práce na stroje a znásobit tak množství práce, které je možné udělat. S tím souvisí zajištění nových pracovních sil. V dnešní době se firmy začínají vracet přímo ke zdroji, kde se mladá krev učí své pracovní zaměření, a to na odborných učilištích. Získávání nových zaměstnanců tímto způsobem má velký pozitivní vliv na podnik, který si začne vychovávat své vlastní pracovníky a vede je k obrazu svému. Zajišťuje si tak i pracovní sílu do budoucna. Podporuje tím zároveň atraktivnost strojírenského oboru, který přiláká více manuálně

zdatných řemeslníků. Způsob, jak začít s touto dlouhotrvající etapou, je komunikace s místní odbornou školou. Konkrétně v Opavě je odborné učiliště, které se zaměřuje na všechny obory, které jsou pro podnik ABC, s. r. o., potřeba. Jednou z možností je, že studenti by během svých letních prázdnin mohli docházet na brigádu. Vydělají si peníze a ještě se přiučí od zkušených pracovníků. Další varianta je docházení během školního roku. Jelikož studenti musejí splnit určitý počet hodin praxe, plnili by tento úkol ve společnosti, která je zaučí a zajistí si tak i případnou budoucí spolupráci. Tento návrh je nákladný pouze v podobě mzdy, kterou student obdrží za vykonanou práci, a čas zaučujících pracovníků, který je pro firmu drahý.

V současné době je nedostatek pracovní síly, a když už nějaká je, nemá dostatek zkušeností pro vykonávání dané činnosti. Je proto velmi obtížné najít již vypracované zaměstnance se značnou praxí v oboru, protože tito dělníci znají svou cenu. Často se ale firmám jejich mzdový náklad nevyplatí. Zmiňovaný návrh se studenty je proto myšlen časově dlouho dopředu za cenu vysokých mzdových nákladů pracovníků s praxí.

Firma ABC, s. r. o. je schopna pojmout minimálně pět zaměstnanců na stálý pracovní poměr. Tito pracovníci by vytvořili třetí směnu, záaskoky v době pracovní dovolené a celkově tak zabezpečili plynulý chod výroby. Vše závisí na potřebě zaplnění kapacity strojů na základě množství zakázek. Takto vytvořené pracovní pozice by společnosti navýšily zisk, díky většímu rozproštění režijních nákladů. Firma kalkuluje s 1 000 Kč za hodinu stroje s tím, že požaduje 20 % zisk. Jestliže dojde k navýšení počtu výrobních pracovníků, firmě stoupne zisk o 2 400 000 Kč. Optimistický časový horizont této varianty, která obsahuje hledání a zaučování nových zaměstnanců je předpokládán na dobu šesti měsíců. Při pesimistickém uvažování bude brán v úvahu celý rok. Odpovědné osoby jsou opět jednatele společnosti, kteří na základě pohovorů vybírají nejvhodnější kandidáty.

6. ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla analýza investičního projektu pro strojírenskou firmu, která by se během pěti let ráda rozrostla a přesunula tak i své stávající sídlo na jedno místo. Důvodem byla v první řadě úspora času, zlepšení organizace práce a zlepšení produktivity celého podniku.

První etapa této práce je tvořena teoretickou částí. Ta je potřebná pro zpracování již praktických prvků projektu. Byla vytvořena finanční analýza všech důležitých ukazatelů, které představují aktuální a budoucí situaci podniku, jak by v konkrétní situaci vypadal.

Následující etapa obsahuje hlavní cíl diplomové práce. Ten měl za úkol vytvořit investiční záměr pro rozšíření výroby strojírenského podniku. Získání finančních prostředků pro realizaci a následné rozhodnutí, zda projekt je vhodný pro realizaci či nikoliv. Tato práce posuzovala jak finanční stránku podniku, tak i zdroje v podobě pracovníků a technologie. V rámci konkurenceschopnosti má podnik vysoký potenciál se udržet na trhu, jelikož jeho sortiment nemá v okolí silného konkurenta, který by byl schopný napodobit, či vyrábět výrobky na stejném principu.

Řešeným problémem práce bylo, jakým způsobem by firma posílila konkurenční postavení na trhu formou adekvátního rozšíření výroby. V rámci stanovených otázek, na které práce hledala odpověď, lze konstatovat že:

1. Cesta k rozšíření výrobních kapacit je možná, jelikož podnik již v minulosti nakoupil stavební parcelu, se kterou počítal do budoucnosti pro výstavbu nové výrobní jednotky. Tato forma je, ale spojena se značným zvýšením zadluženosti podniku. Proto další a levnější cestou je lepší využívání stávajících kapacit.
2. V současné době se jeví vybudování nové výrobní haly jako zatím neefektivní, díky předchozímu úvěrovému zatížení. Z celkových zjištěných informací vyplývá, že rozšíření výroby a s tím spojená výstavba nové výrobní haly nemá až tak negativní výsledek. Všechny dosažené výsledky se jeví v kladných hodnotách. Investiční vklad by dle doby návratnosti byl splacen do necelých sedmi let. Je ale zapotřebí popřemýšlet, zda podnik nemůže raději zlepšit svou výkonnost se stávajícím kapitálem, než se hlouběji zadlužit, a tak i snížit svou schopnost elastické reakce na změny trhu.
3. Odpověď na třetí otázku, zda by nebylo dostačující zlepšit využití stávajících kapacit díky zavedení vícesměnného provozu. Tato zdá varianta se jeví jako nejlepší z dosavadních alternativ pro vyřešení problému.

Autor uvedl několik variant řešení a návrhů, které doporučuje:

1. Odklad investice.
2. Rozšíření stávajících výrobních prostorů.
3. Efektivnější využití kapacit a zvýšení počtu zaměstnanců.

Detailnější zpracování těchto návrhů jsou v kapitole: 5. Návrhy a doporučení pro vedení podniku.

Díky nashromážděným údajům došel k závěru, že v současné době by se podnik neměl pouštět do výstavby nové a vysoce nákladné haly. Měl by se raději zaměřit na rozvoj stávajícího pracoviště a tím i podpořit jeho produktivitu.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- 1) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- 2) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- 3)
- 4) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
- 5) PIKE, Richard, Bill. NEALE a Philip. LINSLEY. *Corporate finance and investment: decisions and strategies*. 7th ed. New York: Pearson Financial Times / Prentice Hall, 2012. ISBN 9780273763468.
- 6) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 294s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 7) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN:978-80-247-6724-6.
- 8) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 9) SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- 10) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. uprav. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

Elektronické zdroje

- 1) TOS Kuřim - OS, a. s. TOS Kuřim [online]. Brno: TOS Kuřim, 2016 [cit. 2017-07-11]. Dostupné z: <http://www.tos-kurim.cz/cz/>
- 2) LIKO-S, a.s. *Moje hala* [online]. Slavkov u Brna: LIKO-S, 2016 [cit. 2017-07-11]. Dostupné z: <http://www.mojehala.cz/haly-a-oplasteni>

Jiné zdroje

- 1) Interní dokumentace firmy ABC, s.r.o.
- 2) Projektová dokumentace stavby výrobní a administrativní budovy.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vývoj hospodářské situace

Tabulka č. 2 – Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 3 – Rentabilita aktiv

Tabulka č. 4 – Rentabilita tržeb

Tabulka č. 5 – Rentabilita nákladů

Tabulka č. 6 – Běžná likvidita

Tabulka č. 7 – Pohotová likvidita

Tabulka č. 8 – Okamžitá likvidita

Tabulka č. 9 – Obrat aktiv

Tabulka č. 10 – Doba obratu zásob

Tabulka č. 12 – Doba obratu závazků

Tabulka č. 11 – Doba obratu pohledávek

Tabulka č. 13 – Celková zadluženost

Tabulka č. 14 – Míra zadluženosti

Tabulka č. 15 – Úrokové krytí

Tabulka č. 16 – Koeficient samofinancování

Tabulka č. 17 – Harmonogram projektu

Tabulka č. 18 – Časová analýza projektu

Tabulka č. 19 – Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 20 – Rentabilita celkového kapitálu

Tabulka č. 21 – Doba úhrady

Tabulka č. 22 – Investiční náklady projektu

Tabulka č. 23 – Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Seznam zkratk

DŽ – Dolní Životice

DÚ – doba úhrady

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROC – rentabilita nákladů

OA – obrat aktiv

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 1. června 2017



.....
Markéta Urbischová

Seznam příloh

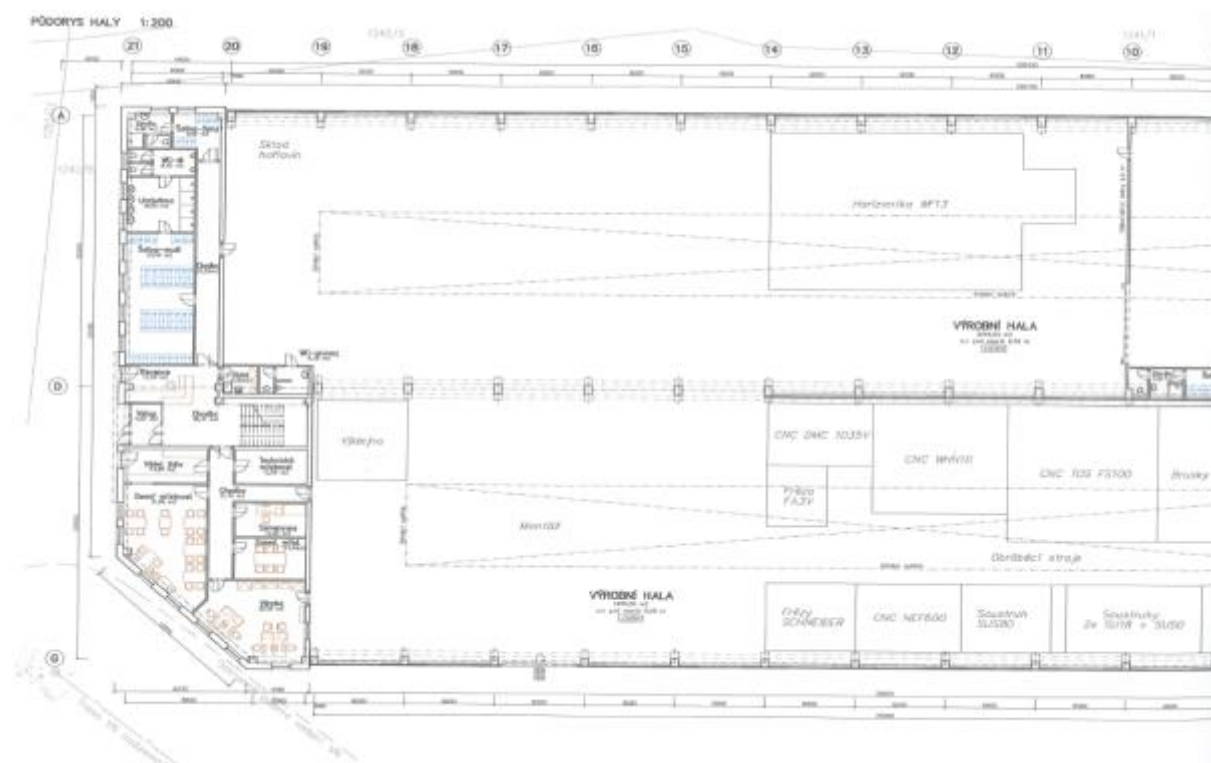
Příloha 1. Vizualizace projektu

Příloha 1. Vizualizace projektu

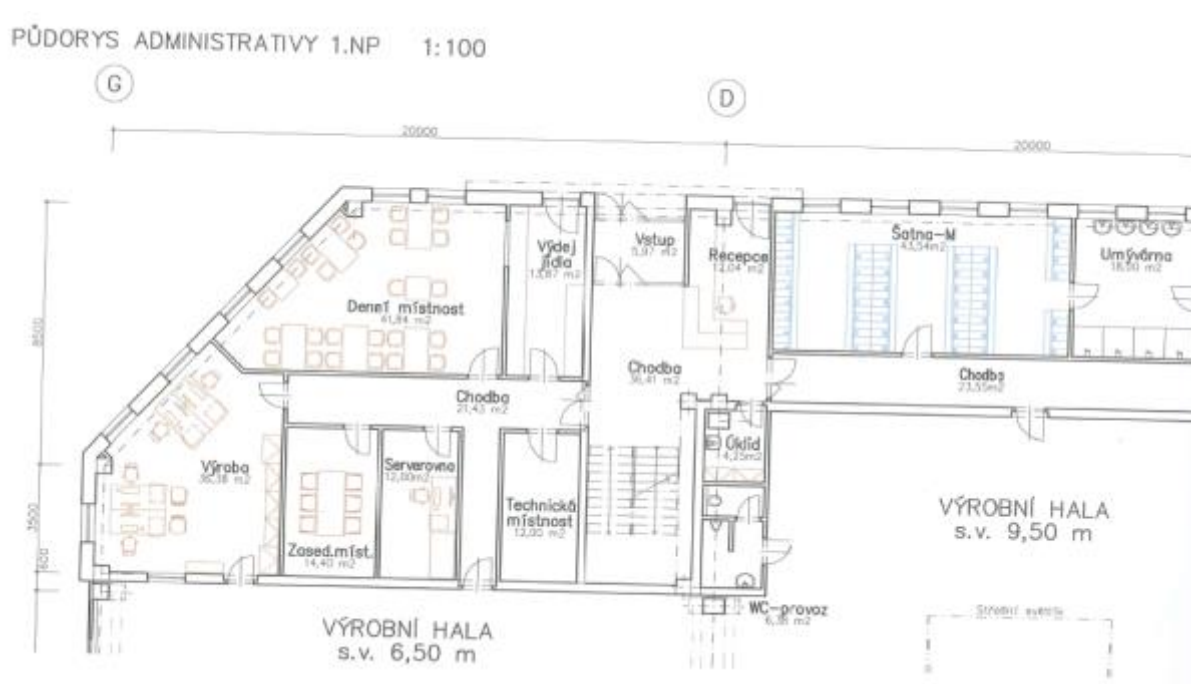
Obrázek č. 1 – Celková situace



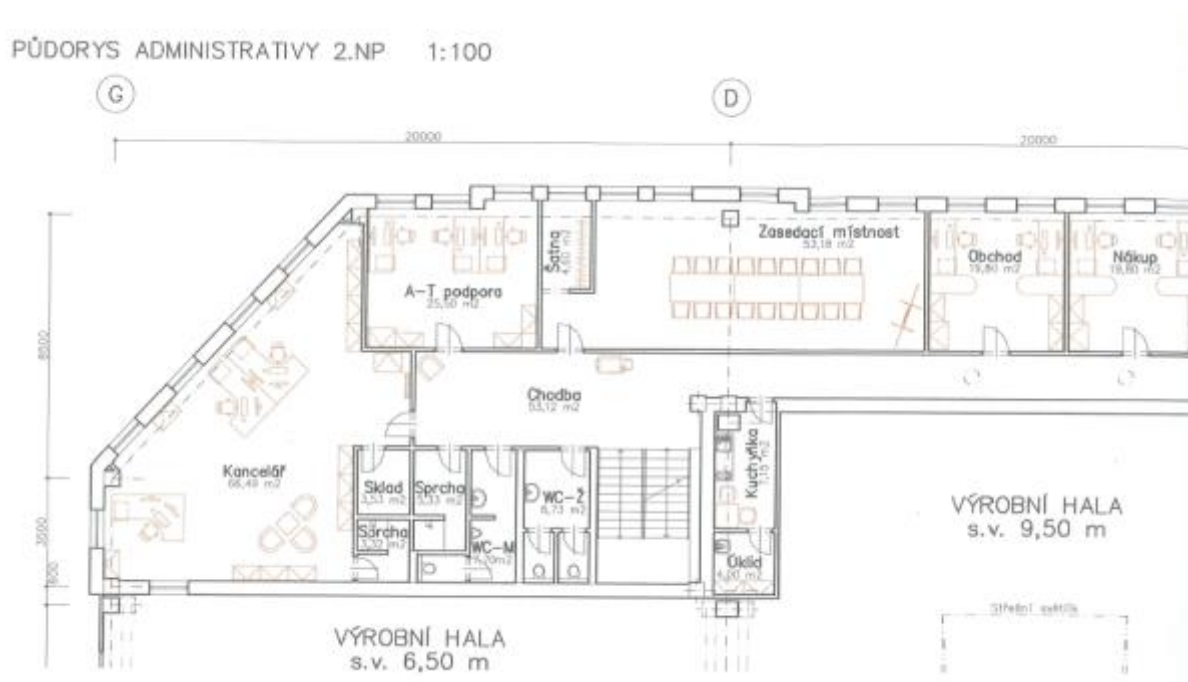
Obrázek č. 2 – Půdorys haly



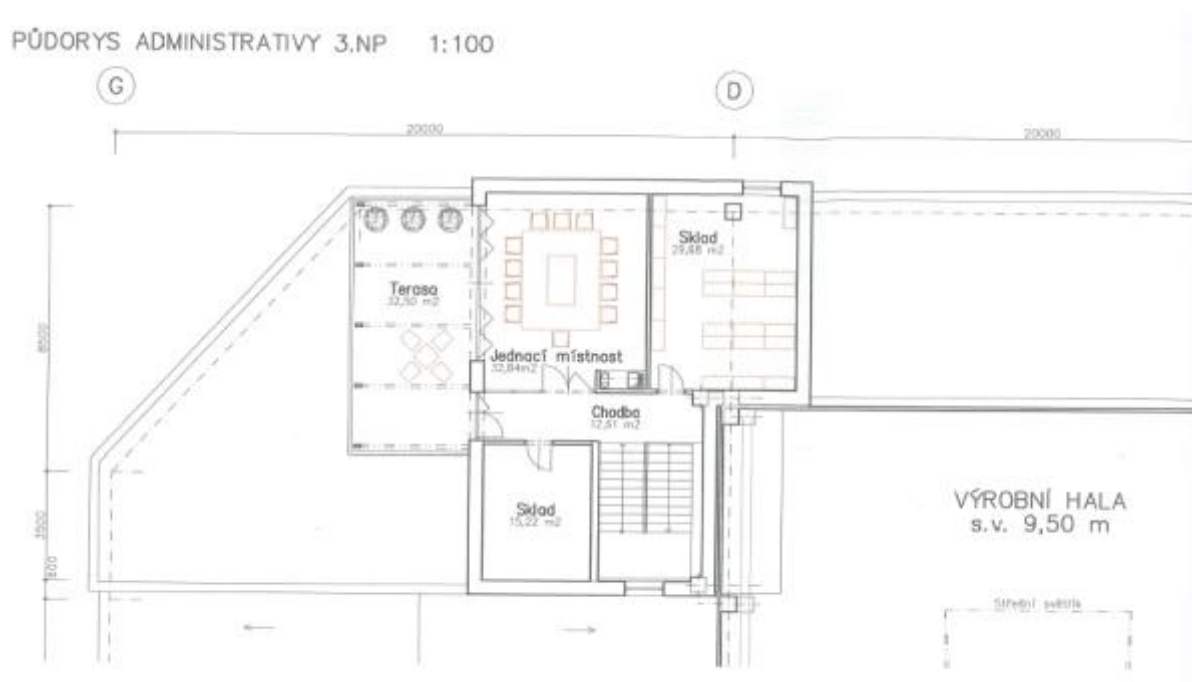
Obrázek č. 3 – Půdorys administrativy 1.NP



Obrázek č. 4 – Půdorys administrativy 2.NP



Obrázek č. 5 – Půdorys 3.NP



Obrázek č. 6 – Reálná vizualizace stavby

